

Hållbar projektledning inom stadsbyggnadsprojekt

- om effektiv kommunikation av hållbarhetsdimensionerna

Sustainable project management in urban development projects - efficient communication of the sustainable dimensions

Emy Marcusson

Katarina Rylander



Hållbar projektledning inom stadsplanering – om effektiv kommunikation av hållbarhetsdimensionerna

Sustainable projekt management in urban development projects – efficient communication of the sustainable dimensions

Emy Marcusson

Katarina Rylander

Handledare: Johan Gaddefors, SLU,
Institution för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, SLU,
Institution för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2017

Omslagsbild: White arkitekter

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1079

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Hållbar utveckling, hållbar projektledning, kommunikation, projekt, projektledning, stadsbyggnadsprojekt, hållbarhetssamordnare, kommunikatör



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår kontaktperson inom Täby kommun, Emma Östlund, som har gjort denna studie möjlig. Vi vill även tacka våra intervjuobjekt, Jenni Brink Bylund, Anna Wachtmeister och Elisabet Lundgren, som tagit sig tid att medverka i studien och svarat på våra frågor. Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Johan Gaddefors som väglett oss genom arbetet och kommit med goda råd på vägen. Tack!

Uppsala, Juni, 2017

Emy Marcusson & Katarina Rylander

Abstract

This essay studies the urban development project in västra Roslags-Näsby, Täby, and how the different sustainable dimensions have been integrated in the project. Further has the essay studied how a more efficient sustainable work within the project can be undertaken. The theories and models the study is based on are communication theories, project models and sustainable development theory. By studying the different theories and models a deeper understanding of a sustainable project management was given. Researchers within the project management area believes that the efficiency of the projects work towards sustainable development can increase by working with sustainable project management.

This study has been able to identify that the urban development project in västra Roslags-Näsby could become more efficient if they started to work with sustainable project management. By incorporating the environmental coordinator's tasks with the project manager's tasks they would become more efficient in their work.

The scope and the time perspective of the study may have influenced the collected data, which should be considered in future research. However, that is nothing that affects the credibility of the study. In conclusion, it can be established that sustainable project management is a young research area, although the area is growing. This is because the importance of sustainable development is increasing and more companies want to take their responsibility.

Sammanfattning

I denna studie har Täby kommuns hållbara stadsbyggnadsprojekt i västra Roslags-Näsby undersökts. Detta för att se hur de olika hållbarhetsdimensionerna integrerats i arbetet samt att se hur ett mer effektivt hållbarhetsarbete inom projektet kan bedrivas. En kvalitativ undersökningsmetod har använts i denna studie. Empirin samlades in genom två semistrukturerade intervjuer med projektets hållbarhetssamordnare och kommunikator, samt en mailintervju med projektets projektledare. Teorin samlades in via en narrativ litteraturgenomgång, då denna metod inte fokuserar på ett specifikt område kan mer information inom ämnet tas fram.

Det teoretiska ramverket som ligger till grund för studien har utgått från teorier och modeller om kommunikation, projekt och hållbarhet. Genom att studera dessa områden har möjligheten till en djupare förståelse av hållbar projektledning ökat. Forskare inom området anser att ett mer effektivt projektarbete kan genomföras med stöd av hållbar projektledning. Det finns dock inget generellt ramverk som beskriver hur projektledaren aktivt ska kunna arbeta mot en hållbar utveckling.

Studien visar hur stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby skulle kunna bli mer effektivt om de arbetade med en hållbar projektledning. Genom att slå samman projektledarens roll med hållbarhetssamordnarens skulle projektets hållbarhetsarbete bli mer effektivt. Då hållbarhetsarbetet är en så pass stor och viktig del i projektet bör inte ansvaret angående hållbarhet delegeras ner till en samordnare med lägre auktoritet än projektledaren.

Studiens omfång och tidsperspektiv kan ha påverkat den insamlade empirin, vilket är något som bör beaktas i framtida forskning. Det är emellertid inget som påverkar studiens trovärdighet. Avslutningsvis kan det fastställas att hållbar projektledning är ett ungt forskningsområde men att det växer—allt mer. Detta på grund av att arbetet mot en hållbar utveckling blir allt viktigare och att fler företag vill ta sitt ansvar.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	<i>Bakgrund</i>	1
1.2	<i>Problem</i>	2
1.2.1	Teoretiskt problem	2
1.2.2	Empiriskt problem	2
1.3	<i>Syfte</i>	2
1.4	<i>Forskningsfrågor</i>	2
1.5	<i>Uppsatsens struktur</i>	3
2	Teori	4
2.1	<i>Projekt</i>	4
2.1.1	Projektprocess	4
2.1.2	Projektledning	5
2.2	<i>Kommunikation</i>	6
2.2.1	Kommunikationsmodeller	6
2.2.2	Kommunikation inom projekt	8
2.3	<i>Hållbarhet</i>	9
2.3.1	Hållbar utveckling	9
2.3.2	Hållbar projektledning	10
2.4	<i>Teoretisk syntes</i>	11
3	Metod	12
3.1	<i>Studiens process</i>	12
3.2	<i>Urval</i>	12
3.3	<i>Litteraturgenomgång</i>	13
3.4	<i>Avgränsningar</i>	13
3.5	<i>Kritisk reflektion</i>	14
3.6	<i>Etiskt ställningstagande</i>	15
4	Resultat	16
4.1	<i>Västra Roslags-Näsby</i>	16
4.2	<i>Projektledare – Elisabet Lundgren</i>	18
4.3	<i>Kommunikatör – Anna Wachtmeister</i>	18
4.4	<i>Hållbarhetssamordnare – Jenni Brink Bylund</i>	19
5	Diskussion	21
5.1	<i>Hållbarhetsarbete</i>	21
5.2	<i>Hållbar projektledning</i>	21
5.3	<i>Ledarstilens roll</i>	23
5.4	<i>En fungerande kommunikationsplan</i>	23
5.5	<i>Användning av olika kommunikationskanaler</i>	24
6	Slutsatser	27
6.1	<i>Studiens slutsats</i>	27
6.2	<i>Kritisk reflektion</i>	28
6.3	<i>Framtida forskning</i>	28
	Referenser	29
	Bilaga 1	32
	Bilaga 2	33
	Bilaga 3	34

Figurförteckning

- Figur 1. Uppsatsens struktur (egen bearbetning).
Figur 2. Stage-gate-modell i fyra faser (egen bearbetning).
Figur 3. Modell över situationsanpassat ledarskap (egen bearbetning).
Figur 4. Stage-gate-modell i fyra faser kompletterad med beslutspunkter och delmål (egen bearbetning).
Figur 5 Grundläggande kommunikationsmodellen (egen bearbetning).
Figur 6. Shannon och Weavers kommunikationsmodell (egen bearbetning).
Figur 7. Lasswells kommunikationsmodell (egen bearbetning).
Figur 8. Upplägg för en kommunikationsplan (egen bearbetning).

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till det valda studieområdet samt det teoretiska och empiriska problem som har identifierats. Utifrån detta kommer även studiens syfte och frågeställningar att presenteras.

1.1 Bakgrund

Idag består cirka en tredjedel av världens bruttonationalprodukt (BNP) av arbetet från projekt och allt fler organisationer väljer att använda sig av projekt som arbetsform vid bland annat förändringsarbeten (Økland, 2015). Ett projekt kan definieras som ”en temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst” (Duncan, 1996) där både tidsaspekterna och resurstillgångarna är begränsade (Tonnquist, 2012). De beslut som tas inom projekt påverkar inte endast projektets deltagande intressenter (Økland, 2015). Effekterna av de beslut som fattas under projektets gång kan även påverka intressenter efter att projektet har avslutats. Dessa effekter kan liknas med ringar på vatten och bör därför tas i beaktande när beslut fattas inom projekt.

Vid FNs världskommission för miljö och utveckling, år 1987, skrevs ”Vår gemensamma framtid” även benämnt Brundtlandsrapporten (www, Nationalencyklopedin, 2017, a). Det var i denna rapport som hållbar utveckling för första gången nämndes (www, Nationalencyklopedin, 2017, b). Sverige är idag ledande i världen inom arbetet med hållbar utveckling och kan ses som en förebild för att uppnå de satta miljömålen (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Ett av Sveriges uppsatta miljömål är ”god bebyggd miljö” som säger att ”städer, tätorter och annan bebyggd miljö ska utgöra en god och hälsosam livsmiljö samt medverka till en god regional och global miljö” (www, Naturvårdsverket, 2017). Idag förbrukas cirka 40 % av Sveriges energianvändning av landets bebyggda miljö. Vid naturvårdsverkets årliga uppföljning av miljömålen kom de fram till att Sverige inte kommer nå målet om god bebyggd miljö med de styrmedel som finns till deras förfogande (www, Boverket, 2017). Att målen inte kommer uppfyllas innebär att större satsningar behöver göras på landets bebyggda miljö och dess planering.

I Sverige har kommunerna en betydande roll inom arbetet med att uppnå de nationella miljömålen där bland annat målet om god bebyggd miljö är ett centralt mål (www, miljömål, 2016). Genom att bryta ner de nationella miljömålen till lokala mål kan kommunerna använda dessa som ett verktyg inom det lokala arbetet (www, miljömål, 2016). En kommun som vill ta sitt ansvar inom bebyggelse och även har som vision att bli en nationell förebild angående hållbar stadsplanering är Täby kommun (www, Täby, 2017). År 2010 påbörjade kommunen ett nytt byggprojekt där de ska skapa en ny hållbar stadsdel, västra Roslags-Näsby (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Genom att konsekvent följa upp sina, för projektet, uppsatta miljömål hoppas Täby kommun kunna bli ledande inom hållbar stadsplanering (www, Täby, 2017).

Då många miljökrav ställs på byggprojekt (Boverket, 2016) krävs det att projektledaren har tillräcklig kompetens för att kunna leda projektet åt rätt håll (Silvius & Schipper, 2014). Projektledarens förmåga att kommunicera och nå ut till sina medarbetare är viktig för att de ska kunna generera ett bra resultat (Tonnquist, 2012). Hållbar projektledning har en

betydande roll vid genomförandet av mer hållbara processer och projektledaren blir således en viktig byggsten i processen att nå de uppsatta miljömålen (Silvius & Shipper, 2014; Økland, 2015).

1.2 Problem

I följande avsnitt presenteras det teoretiska och det empiriska problemet för att ge ett underlag till studiens syfte och frågeställningar.

1.2.1 Teoretiskt problem

Det teoretiska problemet grundar sig i att projekt är temporära organisationer som på många sätt kan se olika ut (Hallin och Gustavsson, 2015). Då projekten kan skilja sig åt kan även projektledarens roll och uppgifter variera (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Hållbar projektledning är ett relativt nytt forskningsområde som kombinerar projektledning och hållbarhetsarbete (Silvius *et al.*, 2012). Då de beslut som fattas under projektets gång även kan påverka intressenter efter att projektet har avslutats är det viktigt att de beslut som fattas får en hållbar effekt (Økland, 2015). Genom att arbeta mot en hållbar utveckling och med de tre hållbarhetsdimensionerna; den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga dimensionen, kan dessa effekter bli mer hållbara. För att integrera de tre hållbarhetsdimensionerna i projekt och dess ledning har ramverk tagits fram (Keeyes *et al.*, 2013). Dock har inte ramverken givit de verktyg och underlag som projektledaren behöver inom sitt arbete med hållbarhet (Hope & Moehler, 2014; Silvius & Schipper, 2014; Økland, 2015). Det teoretiska problemet är att det saknas ett generellt fungerande ramverk över hur hållbar projektledning ska genomföras.

1.2.2 Empiriskt problem

Det empiriska problemet grundar sig i arbetet med hållbarhet inom stadsplaneringsprojekt. Täby kommun arbetar just nu med ett hållbart stadsbyggnadsprojekt, västra Roslags-Näsby, där de vill integrera de tre hållbarhetsdimensionerna; den miljömässiga, den ekonomiska och den sociala dimensionen (www, Täby, 2017). Idag är det projektets hållbarhetssamordnare, Brink Bylund, som kommunicerar ut arbetet med hållbarhetsdimensionerna och kontrollerar att alla inom projektet arbetar med projektets uppsatta miljömål. Hållbarhetssamordnaren sitter inte med i projektledningen vilket medför att integreringen av hållbarhetsdimensionerna idag inte är optimal. Det empiriska problemet är att hållbarhetssamordnaren inte har de resurser som krävs för att bedriva ett effektivt hållbarhetsarbete.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att utifrån Täby kommuns stadsbyggnadsprojekt västra Roslags-Näsby diskutera hur de tre hållbarhetsdimensionerna kan integreras i projektet och deras projektledning. Vidare kommer även arbetet att undersöka hur ett mer effektivt hållbarhetsarbete inom projektet kan bedrivas.

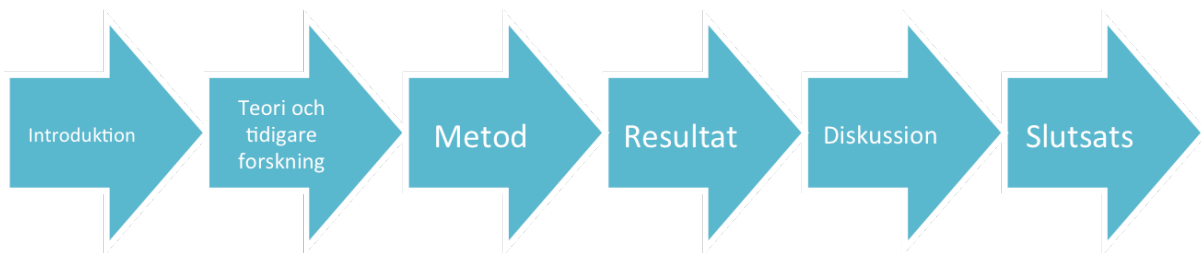
1.4 Forskningsfrågor

- Hur integreras hållbarhetsdimensionerna inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby och deras projektledning?

- Hur kan hållbarhetsarbetet inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby bli mer effektivt?

1.5 Uppsatsens struktur

En illustration av uppsatsens upplägg, se Figur 1, har skapats för att läsaren ska kunna följa med i uppsatsens struktur. Tidigare i kapitel ett introducerades studieområdet och bakgrunden till varför kommunikation, projekt och hållbarhet är relevanta ämnen att studera. Bakgrunden går över till problemformuleringarna för att sedan följas av studiens syfte. Avslutningsvis presenteras forskningsfrågorna som grundar sig i studiens syfte och problemformuleringar. I kapitel två presenteras de valda teorierna, kommunikation, projekt och hållbarhet. Nästkommande kapitel, kapitel tre, beskriver den valda metoden. I detta kapitel förklaras studiens process till följd av urval, litteraturgenomgång, avgränsningar, kritisk reflektion och till sist beskrivs studiens etiska ställningstagande. Kapitel fyra innehåller studiens insamlade empiri och resultatet från bland annat de tre intervjuerna som har genomförts. Diskussionen ligger till följd av detta, i kapitel fem, och där diskuteras resultatet och teorierna utifrån studiens problemformuleringar, frågeställningar och syftet. I kapitel sex presenteras slutsatsen och studiens forskningsfrågor besvaras. Detta kapitel tar även upp en kritisk reflektion samt förslag på framtida forskning.



Figur 1. Uppsatsens struktur (egen bearbetning).

2 Teori

I detta kapitel presenteras de olika teorier och modeller som ligger till grund för studien. De teorier och modeller som används i studien utgår ifrån kommunikation, projekt och hållbarhet.

2.1 Projekt

I detta avsnitt kommer projekt att presenteras utifrån en processmodell. Därefter kommer projektledning att introduceras och genom den kommer även ledarens roll inom projektprocessen att förklaras.

2.1.1 Projektprocess

Projekt beskrivs ofta som en process uppbyggd av olika faser (Duncan, 1996, Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). En stage-gate-modell är en linjär typ av projektmodell som visar hur ett projekt ska ledas (Hallin & Gustavsson, 2015). Olika stage-gate-modeller delar upp projektet i olika många faser. Den stage-gate-modell som denna studie utgår ifrån och beskriver har fyra faser; förstudiefas, planeringsfas, genomförandefas och avslutningsfas. Projektmodellen används ofta som ett ramverk och verktyg för att alla inom projektet ska veta hur projektet ska genomföras. Denna modell illustreras i Figur 2. I den första fasen, förstudiefasen, går projektledningen igenom projektets förutsättningar och ett professionellt beslutsunderlag tas fram (Tonnquist, 2012). Syftet med den andra fasen, planeringsfasen, är att projektdeltagarna ska få en övergripande blick över projektet samt att arbeta fram en strategi för projektet. Strategin visar vilken väg projektet ska gå för att uppnå de satta delmålen samt dess slutmål. I den tredje fasen, genomförandefasen, framställs resultatet för projektet. Tonnquist (2012) förklarar att kommunikationen är en stor del av projektet i sig men extra viktig i genomförandefasen. Det är också viktigt att projektmedlemmarna känner till syftet med alla moment, såsom möten och rapporter, för att de ska behålla motivationen och uppnå de satta projektmålen. I avslutningsfasen är den största delen av det operativa arbetet genomfört och det handlar mer om att avsluta och utvärdera projektet.



Figur 2. Stage-gate-modell i fyra faser (egen bearbetning).

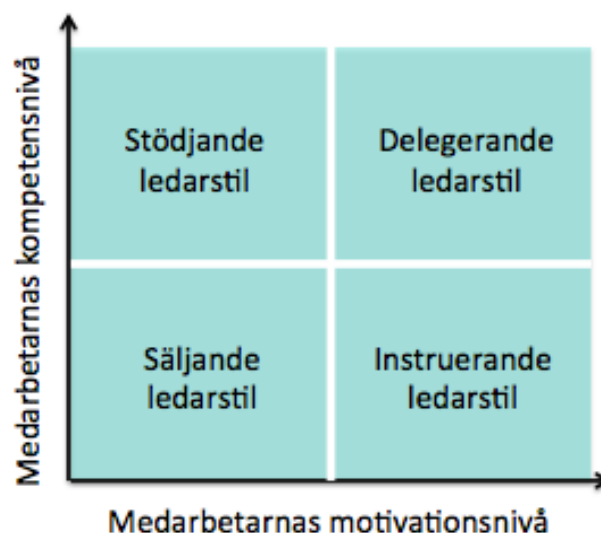
Processen och de olika faserna kan variera mellan olika projekt (Hallin & Gustavsson, 2015). Inom exempelvis byggprojekt är det vanligare att de olika projektfaserna istället är utredningsfas, projekteringsfas, upphandlingsfas, produktionsfas och avslutningsfas. Hallin och Gustavsson (2015) förklarar att de flesta projekt skiljer sig åt vilket gör det viktigt att de personer som arbetar inom projektet anpassar sitt arbetssätt för den specifika projektsituationen.

För att ett projekt ska vara så effektivt som möjligt krävs det att projektledaren vet projektets kritiska linje (Reh, 2016). Den kritiska linjen är en metod som används inom projektledning för att de ska kunna beräkna hur lång tid ett projekt kommer att ta. Linjen består av en serie aktiviteter som är beroende av varandra för att kunna slutföras. Skulle en aktivitet i linjen bli försenad betyder det också att hela projektet blir försenat. Inom projektarbete är det alltså, enligt Reh (2016), viktigt för projektledningen att de hela tiden följer upp och ser till att de ligger i fas. Annars är det lätt för projektägaren att förlora både tid och pengar.

2.1.2 Projektledning

Ordet ledare kan definieras som ”en person som står i spetsen för något” (Lindkvist et al., 2014). Inom organisationer kan en ledares roll, uppgift och beteende variera mellan olika nivåer, funktionsområden, och omvärldsförutsättningar (Tonnquist, 2012). Beroende på vilken situation som ledaren befinner sig i kan olika ledarstilar passa bättre eller sämre (Hallin & Gustavsson, 2015). År 1982 utvecklade Hersey och Blanchard en teori, Situationsanpassat Ledarskap, som bygger på att olika slags ledarstilar passar in vid olika ställen och tidpunkter. Teorin beskriver fyra olika ledarstilar; instruerande, säljande, deltagande och delegerande ledarstil (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012).

De olika ledarstilarna skildras utifrån hur mycket ledning medarbetarna behöver (Hallin & Gustavsson, 2015). En figur över de olika ledarstilarna illustreras i Figur 3. I situationer där medarbetarnas kompetensnivå är låg samtidigt som de har en hög motivationsnivå är en instruerande ledarstil lämplig. En instruerande ledare berättar hur arbetet ska genomföras och ger därefter inget större stöd. Den säljande ledaren kommer däremot både förklara och ge stöd till medarbetarna under arbetets gång. Denna ledarstil är lämplig då både medarbetarnas kompetensnivå och motivationsnivå är relativt låga. Om medarbetarna däremot har en låg motivationsnivå men en hög kompetensnivå kommer ledaren behöva utgå från en stödjande ledarstil och leda medarbetarna framåt. Den sista ledarstilen, den delegerande ledarstilen, används i de situationer då medarbetarna både har en hög kompetensnivå och en hög motivationsnivå. Vid dessa situationer kommer den delegerande ledarstilen passa bättre än de andra ledarstilarna då medarbetarna är tillräckligt självständiga för att leda arbetet framåt.

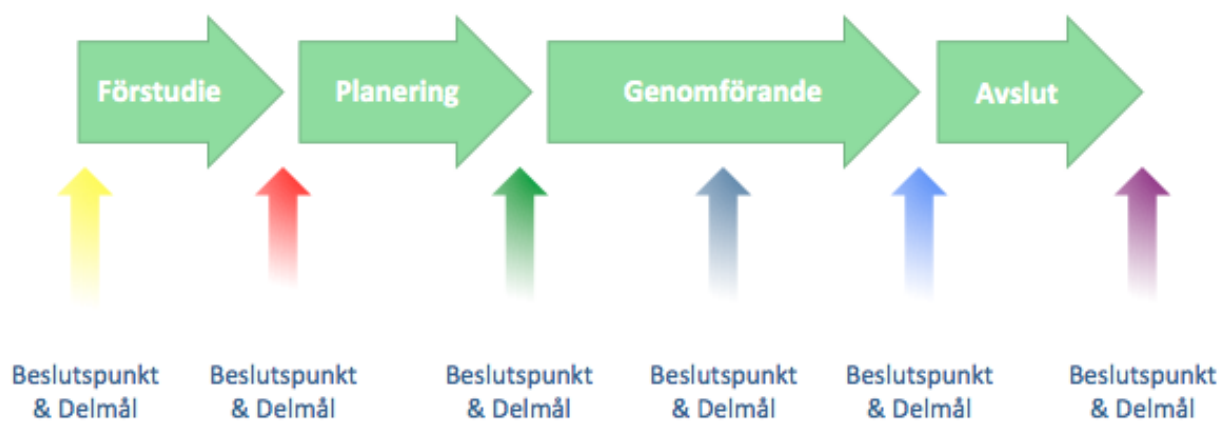


Figur 3. Modell över situationsanpassat ledarskap (egen bearbetning).

Det är viktigt att projektledaren kan anpassa sitt ledarskap till projektgruppen och deras behov för att på så sätt kunna ge det stöd som krävs för att styra projektet i rätt riktning

(Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Att projektledaren har förmågan att kunna anpassa sin ledarstil kan vara avgörande för projektets utfall (Tonnquist, 2012). Precis som inom projektprocessen finns det ramverk som ger stöd till projektledningen och deras arbete. Duncan (1996) beskriver de olika delarna som bör ingå i projektledningens arbete där exempelvis hantering av projektets omfattning, tidsram, kostnader och kommunikation förklaras. Genom att använda dessa verktyg och ramverk kan projektledaren se till att effektivisera sitt arbete och driva projektet åt rätt håll (Tonnquist, 2012).

Det är vanligt att beslutspunkter och delmål sätts upp inom projekt som ett hjälpmedel till projektledaren och styrgruppen (Hallin & Gustavsson, 2015). Beslutspunkter sätts upp i förstudiefasen av projektet och är styrgruppens hjälpmedel vid beslutsfattande av projektets fortsatta riktning. Även delmål fastställs i förstudiefasen och hjälper projektledaren i arbetet mot att nå projektets slutmål. Beslutspunkterna och delmålen visas i Figur 4.



Figur 4. Stage-gate-modell i fyra faser kompletterad med beslutspunkter och delmål (egen bearbetning).

2.2 Kommunikation

I detta avsnitt kommer tre kommunikationsmodeller, den grundläggande kommunikationsmodellen, Shannon och Weavers kommunikationsmodell samt Lasswells kommunikationsmodell att presenteras. Därefter förklaras även vikten av kommunikation inom projekt.

2.2.1 Kommunikationsmodeller

Kommunikation är en grundläggande del inom alla typer av organisationer och projekt (Cook & Hunsaker, 2001). En god kommunikation kan ses som ett hjälpmedel för människor att koordinera arbetsuppgifter, dela information och skapa sociala värden mellan varandra. Genom att ständigt upprätthålla en god kommunikation kan även konflikter och missförstånd undvikas eller minskas (Hallin & Gustavsson, 2015). Missförstånd uppkommer ofta vid en bristande kommunikation och kan medföra både osäkerhet och ineffektivitet vilket kan påverka organisationens resultat (Daly et al., 2003). Ett flertal forskare, bland annat Lasswell samt Shannon och Weaver, har tagit fram olika kommunikationsmodeller för att öka förståelsen för kommunikation (Fiske, 1997).

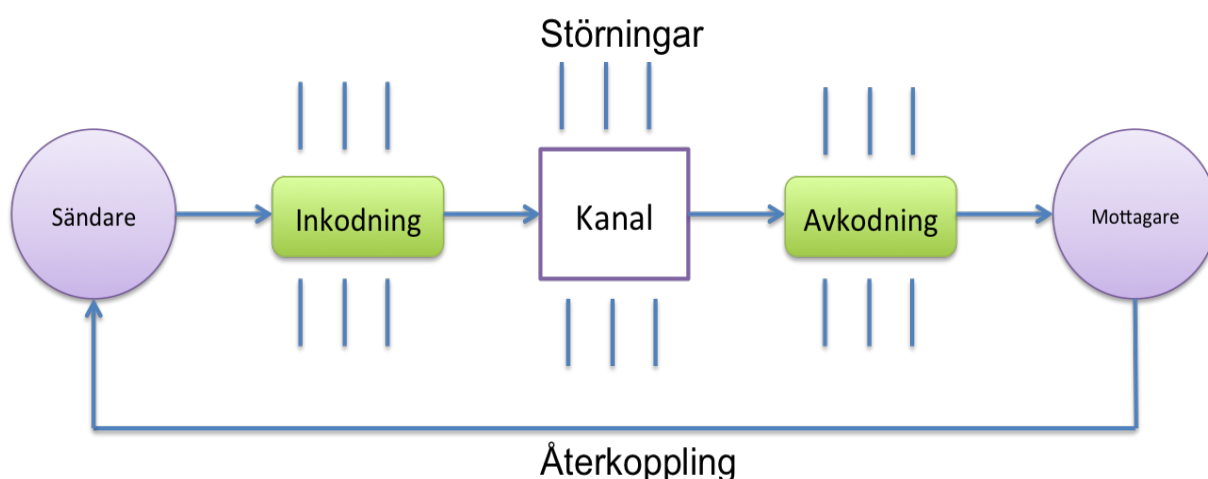
Den grundläggande strukturen för kommunikationsmodellen är uppbyggd av en process i tre faser, se Figur 5 (Lindkvist et al., 2014). Ett budskap skickas från en sändare till en mottagare

och det är viktigt att sändaren använder sig utav ett språk som mottagaren förstår. Den beskrivna fasen kallas inkodning och kan ske exempelvis vid ett samtal, e-post eller TV-inslag. Nästa fas i den grundläggande kommunikationsmodellen kallas för avkodning och utspelar sig när budskapet når mottagaren. Den här kommunikationsmodellen visar en envägs kommunikation och sändaren vet inte hur mottagaren uppfattar budskapet.



Figur 5. Grundläggande kommunikationsmodellen (egen bearbetning).

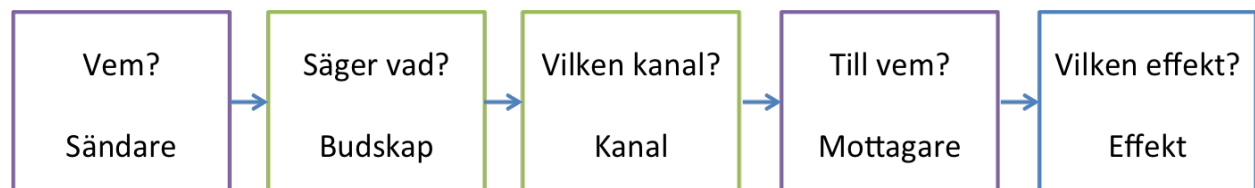
Den grundläggande kommunikationsmodellen har utvecklats av Shannon och Weaver, se Figur 6, som lade till både störningar och återkoppling till modellen (Fiske, 1997; Lindkvist et al., 2014). Kommunikationsmodellen är tekniskt utformad för att exempelvis passa telefon- och televisionssystem (Fiske, 1997). Störningarna, som Shannon och Weaver adderade till modellen, kan bero på både störningar över telefonen, brus i bakgrunden eller att sändaren talar ett annat språk än mottagaren. När mottagaren sedan avkodar budskapet kan det lätt bli missförstånd (Lindkvist et al., 2014). Återkopplingsslingan som Shannon och Weaver adderade till modellen medför, till skillnad från i grundstrukturen, att sändaren får en möjlighet till att veta på vilket sätt mottagaren tog emot budskapet. Enligt Lindkvist et al. (2014) är återkopplingsslingan dock inte felfri, i exempelvis föreläsningssalar kan det bli generande om föreläsaren frågar "har ni förstått?" att där och då säga nej. Denna modell är alltså inte helt tillförlitlig, emellertid ger den ett mer verklighetstroget intryck än den grundstrukturerade kommunikationsmodellen.



Figur 6. Shannon och Weavers kommunikationsmodell (egen bearbetning).

Även Lasswell utvecklade den grundläggande kommunikationsmodellen till en mer verbal kommunikationsmodell, till skillnad från Shannon och Weavers modell som är mer tekniskt utformad (Fiske, 1997). Lasswells kommunikationsmodell går att använda som ett komplement till Shannon och Weavers modell då den är mer praktisk. Modellen bygger på fem frågor som också kan ses som modellens fem steg; vem? säger vad? vilken kanal? till

vem? vilken effekt? se Figur 7. Kommunikationsmodellen syftar till att besvara frågorna för att på så sätt förstå vem som är sändaren, vad budskapet är, genom vilken kanal som budskapet ska sändas, vem som är mottagare och vilken effekt budskapet har på mottagaren (McQuail & Windahl, 2013). Lasswells kommunikationsmodell är till skillnad från Shannon och Weavers modell mer fokuserad på budskapet än själva kommunikationsprocessen (Fiske, 1997). Vidare fokuserar även Lasswells kommunikationsmodell på den effekt som budskapet har på mottagaren. Fiske (1997) beskriver att om svaret på någon av de första fyra frågorna ändras skulle det leda till en förändrad effekt av budskapet. Budskapets effekt är alltså beroende av vem sändaren är, vad budskapet är, genom vilken kanal budskapet sänds och vem mottagaren är, se Figur 7.



Figur 7. Lasswells kommunikationsmodell (egen bearbetning).

Lasswells kommunikationsmodell har kritiserats för att vara för enkel (McQuail & Windahl, 2013). Bland annat har Branddock (1958) utvecklat modellen genom att lägga till ytterligare tre övergripande frågor. Emellertid är Lasswells kommunikationsmodell ett bekvämt och omfattande sätt att beskriva kommunikationsprocessen (McQuail & Windahl, 2013). Modellen ger även möjlighet att studera kommunikationsprocessen både framlänges och baklänges. Det kan vara användbart i situationer där exempelvis kommunikationsproblem uppstår. Genom att se vilken effekt som uppstått kan kommunikationsmodellens steg studeras baklänges, och därigenom kan orsaken till problemet identifieras.

2.2.2 Kommunikation inom projekt

För att ett projekt ska kunna genomföras på ett effektivt sätt och generera ett bra resultat krävs en god kommunikation (Duncan, 1996; Hallin & Gustavsson, 2015; Rajkumar, 2010; Tonnquist, 2012). Kommunikationen kan ses som en länk mellan människor, idéer och information samt bidrar med en effektivisering inom projektarbetet. En fungerande kommunikation krävs för att medarbetarna ska vara medvetna om vad de ska göra, att ägaren ska känna sig trygg med vad som händer och att projektledaren ska kunna kontrollera att projektet går åt rätt håll (Tonnquist, 2012).

Kommunikation är ett särskilt viktigt verktyg inom projektledningen och styrelsegruppen (Hallin & Gustavsson, 2015; Rajkumar, 2010). Enligt Rajkumar (2010) lägger projektledaren ner cirka 90 % av sin tid på att kommunicera ut information om vad det är som ska göras inom projektprocessen. Projektledarens förmåga att kommunicera blir således en avgörande del inom projektet (Tonnquist, 2012). Genom att använda rätt verktyg för att se till att rätt person får rätt information vid rätt tidpunkt, kan projektledarens uppgift att kontrollera och leda projektet förenklas.

Ett vanligt verktyg som används inom projekt, för att kommunikationen ska bli så effektiv som möjlig, är en kommunikationsplan (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Projektets kommunikationsplan bör utformas utifrån de behov, krav och förväntningar som de olika intressenterna som ingår i projektet har (Hallin & Gustavsson, 2015). Kommunikationsplanen förklarar *vem* som ska ta emot informationen, *varför* informationen ska skickas, *vad* för slags information det är, *hur* informationen ska kommuniceras, *när* kommunikationen ska ske samt *vem* som är ansvarig för att informera, se Figur 8 (Hallin &

Gustavsson, 2015). En positiv följd av en välutformad kommunikationsplan är att projektledningens kommunikationsarbete kan förbättras och ett lyckat resultat lättare kan genereras (Rajkumar, 2010).

Vem?	Varför?	Vad?	Hur?	När?	Vem?
Vem är mottagare till informationen?	Vad är syftet med informationen?	Vad är det som slags information?	Hur ska informationen förmedlas?	Vid vilken tidpunkt och hur ofta ska informationen förmedlas?	Vem är ansvarig för att informera?

Figur 8. Upplägg för en kommunikationsplan (egen bearbetning).

2.3 Hållbarhet

I detta avsnitt presenteras till en början hållbar utveckling och dess tre hållbarhetsdimensioner. Därefter förklaras hur de tre hållbarhetsdimensionerna kan integreras i projektledningen för att därigenom kunna generera en hållbar projektledning.

2.3.1 Hållbar utveckling

Definitionen av hållbar utveckling myntades för första gången i en FN-rapport, Brundtlandrapporten, och lyder "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (Nationalencyklopedin, 2017). De tre hållbarhetsdimensionerna som ingår i hållbar utveckling är den miljömässiga dimensionen, den ekonomiska dimensionen och den sociala dimensionen (Ammenberg, 2012).

Det är den miljömässiga dimensionen som sätter ramarna för arbetet med hållbar utveckling (Ammenberg, 2012). På sikt har det ingen betydelse för hur det går för den ekonomiska eller den sociala dimensionen om det inte finns ett fungerande ekosystem. Målet med den miljömässiga dimensionen är att på lång sikt kunna behålla jordens ekosystem och dess funktioner, exempelvis att kunna producera mat och energi (www, Lunds universitet, 2017). I Sverige utgår arbetet med den miljömässiga dimensionen från de sexton miljömålen vilka beskriver miljöns önskade tillstånd efter att målen blivit uppfyllda (www, miljömål, 2016). Definitionen av begreppet ekonomi är hushållning av knappa resurser (www, Kungliga tekniska högskolan, 2015). Den ekonomiska dimensionen handlar till stor del om att skapa långsiktighet och stabilitet i samhällets ekonomiska system (Ammenberg, 2012). Ett sätt att arbeta med den ekonomiska dimensionen är att använda resurser på ett hållbart sätt. Denna dimension inkluderar även att kunna fördela jordens resurser på ett hållbart sätt mellan världens länder och befolkning. Samhällets efterfrågan på jordens resurser måste mötas med ett lämpligt utbud som inte medför en negativ effekt på miljön. Ett mer effektivt användande av flödesresurser, det vill säga solenergi, vindenergi och vattenkraft (www, Nationalencyklopedin, 2017, c), är avgörande i strävan mot hållbarhet (Ammenberg, 2012). Den ekonomiska tillväxten ska inte ske på bekostnad av de två andra dimensionerna (www, Kungliga tekniska högskola, 2015). Genom att använda förnyelsebara resurser och återanvända redan använda resurser kommer den negativa påverkan på miljön att minska.

Att alltid sträva mot ett jämställt samhälle ligger till grund för den sociala dimensionen (www, Kungliga tekniska högskolan, 2016). Målet med denna dimensionen är att människor

ska kunna leva ett gott liv tillsammans, där människors lika värde är centralt (Ammenberg, 2012). För att nå dit är trygghet och säkerhet centralt. Med god hälsa, tillgång till bostäder och ett uppfyllande av de grundläggande behoven är det stor chans att ett socialt hållbart samhälle kan skapas. Det har utförts olika försök på att mäta och definiera den sociala hållbarhetsdimensionen för att på så vis kunna se hur samhällets välbefinnande och utveckling förändras över tid (www, Kungliga tekniska högskolan, 2016). Dock finns det en nackdel med de här försöken då de endast tar upp kvantifierbara aspekter och de aspekter som inte är kvantifierbara exkluderas och syns därför sällan eller aldrig. Även om icke kvantifierbara aspekter, exempelvis att vara omtyckt och få sympati, är svåra att mäta utgör den en viktig roll i arbetet med den sociala dimensionen (Ammenberg, 2012).

Arbetet angående hållbarhetsfrågor, och integreringen av de tre hållbarhetsdimensionerna, är ett komplext och stort arbetsområde som kan vara svårt att bedriva (Ammenberg, 2012). Detta beror ofta på att organisationer inte har tillgång till all den information som behövs för att kunna genomföra ett fungerande hållbarhetsarbete. Enligt Ammenberg (2012) blir det ännu svårare att få ett genomgående hållbarhetsarbete på en högre nivå, det vill säga inom större och mer komplexa organisationer. Eftersom fler intressenter är involverade i hållbarhetsarbetet kommer fler preferenser och olika förutsättningar att behöva tas i beaktning. Ammenberg (2012) menar även att organisationskulturen kan ha en stor betydelse i hur väl organisationen kan bedriva sitt hållbarhetsarbete. Då organisationens kultur kan påverka hur medarbetarna resonerar och agerar i olika situationer kan arbetet kring de tre hållbarhetsdimensionerna se olika ut. Om medarbetarna är motiverade och har en kompetens som krävs angående hållbarhetsdimensionerna kommer detta att underlätta hela organisationens hållbarhetsarbete. Enligt Ammenberg (2012) skulle arbetet angående hållbarhetsfrågorna i många fall underlättas om kompetensområdet gällande hållbarhet inte var ett centralt specialiseringsområde utan ett allmänt kompetensområde som alla inom organisationen var delaktiga i.

2.3.2 Hållbar projektledning

Hållbar projektledning är ett relativt nytt forskningsområde som fortfarande växer fram allt mer (Silvius, et al., 2012). Forskning visar att relationen mellan hållbarhet och projektledning ökar (Keeys et al., 2013; Økland, 2015) då påverkan på en hållbar framtid blir ett allt mer aktuellt område liksom projekt som arbetsform blir allt vanligare (Økland, 2015). Hållbar utveckling kan ses som en typ av förändring av såväl arbete som de varor och tjänster som produceras (Silvius & Schipper, 2014). Då projekt är en vanlig arbetsform vid förändrings- och utvecklingsarbete blir det ett relevant arbetssätt angående hållbar utveckling. Enligt Silvius och Schipper (2014) medför detta att projektledaren har en viktig roll i att leda projekten i en hållbar riktning.

Hope och Moehler (2014) anser att om ansvaret angående hållbarhet ligger hos projektledaren och inte projektägaren kommer hållbarhetsdimensionerna lättare kunna integreras i arbetet. De menar att även om projektägarens vision kring hållbarhet är vag kommer integreringen med hjälp av projektledaren kunna utföras. Ammenberg (2012) menar att även en titel kan spela roll angående integreringen. En hållbarhetschef har exempelvis större auktoritet än en hållbarhetssamordnare och kan därför på ett lättare sätt integrera hållbarhetsdimensionerna inom alla arbetsområden.

Keeys et al. (2013) har tagit fram ett ramverk för integreringen av en hållbarhetsstrategi i projekt. Ramverket bygger på att integrera hållbarhetsdimensionerna i projekt, dock har de ramverk som finns kritiserats av flera forskare (Hope & Moehler, 2014; Silvius & Schipper,

2014; Økland, 2015). De anser att de ramverk som finns inte ger de verktyg som projektledaren behöver för att aktivt kunna arbeta med hållbarhet. Kompetens är ett av de verktyg som krävs för att arbete kring hållbar utveckling ska kunna utföras (Silvius & Schipper, 2014). En studie genomförd av FN, angående hållbar utveckling inom företag, uppgav att två av tre chefer saknar den kompetens som krävs för att genomföra en hållbarhetsstrategi (Keeys et al., 2013). Det är viktigt att alla inom projektet är utbildade inom hållbarhet för att kunna förstå arbetet och utveckla det på bästa sätt (Silvius & Moehler, 2014).

2.4 Teoretisk syntes

Kommunikation är en viktig del av projektledarens arbetsuppgifter och används för att förmedla uppdrag, beslut och mål (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Med en fungerande kommunikation kommer medarbetarna, styrgruppen och projektledaren veta hur projektet ligger till. En bristande kommunikation kan däremot medföra bland annat osäkerhet och ineffektivitet vilket kan påverka projektets resultat (Daly et al., 2003). Även projektledarens förmåga att kunna anpassa sin ledarstil till situation samt projektgruppens kompetens och motivation kan påverka projektets resultat (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Projektledarens kompetens spelar en viktig roll (Silvius & Schipper, 2014). Om inte projektledaren har den kompetens som krävs kan det uppkomma svårigheter med såväl beslutsfattandet som kommunikationen.

Inom hållbar projektledning krävs det att projektledaren har kompetens inom de tre hållbarhetsdimensionerna (Silvius & Moehler, 2014). I FNs studie av hållbar utveckling inom företag uppgav en stor del av de tillfrågade cheferna att de saknade den kompetens som krävdes för att genomföra en hållbarhetsstrategi (Keeys et al., 2013). För att få in hållbarhetsdimensionerna i projektet behöver projektledaren förstå de olika dimensionernas betydelse (Silvius & Moehler, 2014). Om inte projektledaren förstår betydelsen och vikten av de olika hållbarhetsdimensionerna blir det svårt att få in dem i arbetet. Med den hållbarhetskompetens som krävs kan projektledaren kommunicera ut budskapet till projektets alla deltagare. Kommunikationen behöver ske kontinuerligt (DuFrene & Lehman 2014), men den behöver även planeras in när den ska ske redan vid start (Hallin & Gustavsson, 2015). De delmål som sätts upp i förstudiefasen är bra tidpunkter för projektledaren att förklara nästa steg i processen om hur hållbarhetsdimensionerna ska arbetas med.

3 Metod

I detta kapitel presenteras studiens process och vilka forskningsmetoder som använts för att kunna svara på frågeställningarna. Även litteraturgenomgången samt studiens avgränsningar kommer att förklaras i kapitlet.

3.1 Studiens process

Studien utgår från en abduktiv ansats. Alvesson och Skoldberg (2008) förklarar att den abduktiva ansatsen, precis som den induktiva, utgår från den insamlade empiri, men att den inte avvisar tidigare forskning och teori vilket gör den mer lik den deduktiva ansatsen. Med den abduktiva ansatsen tolkas enskilda fall utifrån hypotetiskt övergripande mönster. Dessa styrks sedan av kompletterande iakttagelser. Genom att växla mellan empirin och teorin under studiens process kan empirin utvecklas och teorin kan justeras. Då det inte finns ett fungerande generellt ramverk angående integreringen av hållbarhetsdimensioner i projektledning (Hope & Moehler, 2014; Silvius & Schipper, 2014; Økland, 2015) är den abduktiva ansatsen lämplig för denna studie.

En kvalitativ undersökningsmetod har använts i denna studie. Den kvalitativa undersökningsmetoden utgår från den insamlade empiri och en analys av denna (Alvesson & Skoldberg, 2008). Den empiri som används i studien har samlats in med hjälp av bland annat semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer utgår från en intervjuguide där forskaren tar upp breda utgångsfrågor (Bryman & Bell, 2013). Genom denna intervjumetod kan intervjuobjektet vara med att styra intervjun då forskaren endast satt upp lösa ramar. Intervjuer har genomförts med projektets hållbarhetssamordnare och kommunikator. Intervjun med projektets hållbarhetssamordnare och kommunikator genomfördes i Täby kommun på Esplanaden 3 i Täby centrum där båda författarna har medverkat. Intervjun med projektets projektledare genomfördes via mail då en muntlig intervju inte kunde genomföras. De muntliga intervjuerna spelades in för att på så vis minska risken för att förlora någon information. Bryman och Bell (2013) anser att det är en fördel att vara fler författare närvarande vid intervjuer då risken att gå miste om information minskar. För att komplettera den insamlade empirin från intervjuerna skickades ytterligare frågor till intervjuobjekten via mail.

Även en respondentvalidering genomfördes efter att de två semistrukturerade intervjuerna hade slutförts. Bryman och Bell (2013) förklarar respondentvalidering som en process där en sammanställning av empirin skickas till intervjuobjekten för verifiering. Syftet med att genomföra en respondentvalidering är att intervjuobjekten bekräftar den insamlade empirin för att se om den stämmer överens med deras verklighet. Bryman och Bell (2013) beskriver att genom valideringen kan eventuella felaktigheter och brister rättas till. Intervjuobjekten får genom respondentvalidering inflytande över det slutgiltiga resultatet och kan därigenom välja att censurera viss information vilket kan minska objektiviteten av empirin. Väsentligheten av empirins trovärdighet överväger emellertid dessa risker. Författarna anser att resultatet inte har påverkats av den genomförda respondentvalideringen.

3.2 Urval

I denna studie har de medverkande intervjuobjekten valts ut utifrån en målstyrd urvalsmetod. Vid denna typ av urvalsmetod väljs inte intervjuobjekten slumpmässigt utan från en strategisk

aspekt, då de är relevanta för studiens syfte (Bryman & Bell, 2013). Det finns två former av målstyrt urval; teoretiskt urval och snöbollsurval. Det teoretiska urvalet kan ses som en datainsamlingsprocess som styrs i takt med att teorier genereras (Alvesson och Skoldberg, 2008). Urvalen sker strukturerat och ändamålsenligt där den framväxande teorin styr åt vilket håll datainsamlingsprocessen ska gå (Bryman, 2012). I denna studie har emellertid urvalet av intervjuobjekt skett genom ett snöbollsurval. Vid ett snöbollsurval väljer forskaren ut en mindre grupp relevanta intervjuobjekt som i sin tur föreslår andra intervjuobjekt som är intressanta för studiens frågeställningar. Bryman och Bell (2013) riktar dock kritik mot snöbollsurval då det är osannolikt att urvalet av intervjuobjekt kommer kunna ge en generell bild av verkligheten. Eftersom denna studie är en kvalitativ studie kommer detta inte att påverka utfallet då syftet med studien inte är att skapa en generell bild utan att studera ett specifikt projekt, stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby.

De medverkande intervjuobjekten i denna studie arbetar inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby. Det finns idag inte en hållbar projektledare i projektet, men författarna har kunnat urskilja att projektledning, kommunikation och hållbarhetsarbete är tre viktiga faktorer för en fungerande hållbar projektledning. Utefter dessa faktorer valdes projektets projektledare och hållbarhetssamordnare ut att intervjuas. Intervjun med projektets kommunikator var en rekommendation av projektets hållbarhetssamordnare. Intervjun utfördes och bidrog med en djupare förståelse kring kommunikation inom projektet.

3.3 Litteraturgenomgång

En anledning till att göra en litteraturgenomgång är för att skapa en uppfattning om vad den befintliga litteraturen säger angående det valda ämnet i fråga (Bryman & Bell, 2013). Från den befintliga litteraturen kan relevant information tas fram för att sedan ligga till grund för studiens argument. Detta skapar även trovärdighet i den information och resultat som studien visar. Enligt Bryman och Bell (2013) kan en litteraturgenomgång antingen ske narrativt eller strukturerat. I denna studie har en narrativ litteraturgenomgång genomförts för att ta fram information för studien. En narrativ litteraturgenomgång är en bra metod att använda vid kvalitativa studier då den till skillnad från en systematisk litteraturgenomgång är mer rörlig (Bryman & Bell, 2013). Då den narrativa genomgången inte fokuserar på ett specifikt område kan mer information inom ämnet tas fram. Syftet med en litteraturgenomgång är att få en inblick i det aktuella forskningsområdet genom att studera den befintliga litteraturen.

Att studera befintlig litteratur, såsom böcker, artiklar, dokument och internetsidor, inom ämnesområdet medför att relevanta nyckelord kan identifieras. Genom att utgå från dessa nyckelord kan mer specifik information inom det valda ämnet studeras. Vid studiens litteraturgranskning användes sökorden "Project Management", "Theory of Project", "Project process", "Sustainable Development", "Sustainable Project Management", "Communication" och "Communication within Projects". De databaser som användes vid artikelsökning var Primo, Web of Science, Google Scholar och Scopus. Även relevanta internetsidor, såsom Täby kommuns och naturvårdsverkets hemsida, samt kurslitteratur har granskats vid insamlingen av data.

3.4 Avgränsningar

I denna studie ska projekt och projektledning studeras via Täby kommuns arbete med hållbar stadsplanering. Täby kommuns vision är att ligga i framkant med hållbar stadsplanering (www, Täby kommun, 2017), vilket gör det relevant att se till just dem och deras arbete.

Vidare har studien avgränsats till att studera stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby och deras projektledning. Detta i och med att Täby kommun satsar på att göra västra Roslags-Näsby till en hållbar stadsdel (www, Täby kommun, 2017). Avgränsningen angående intervjuobjekt gjordes utifrån de tre kriterierna som identifierats ingå i en hållbar projektledning; projektledning, kommunikation och hållbarhetsarbete. Därför valdes projektets projektledare, kommunikatör och hållbarhetssamordnare ut som relevanta.

3.5 Kritisk reflektion

Valet att använda en kvalitativ forskningsmetod grundar sig i önskan att få en djupare förståelse av projektledarens roll i kommunikationen av de tre hållbara dimensionerna. Då hållbar projektledning är ett nytt forskningsområde (Silvius, et al., 2012) medför det svårigheter att använda en kvantitativ forskningsmetod.

En kvantitativ forskningsmetod är bra då forskaren kan vara objektiv i insamlingen av empiri då den ofta utgår från enkätundersökningar (Alvesson & Sjöberg, 2008). I det här fallet angående hållbar projektledning, som är ett så pass nytt arbetsområde (Silvius, et al., 2012), skulle troligtvis inte alla respondenter ha den kunskap om begreppen som krävs för att ge rättvisa svar. Då det ännu inte finns en vedertagen koppling mellan projekt och hållbarhet (Økland, 2015), kan det vara svårt för respondenterna att förstå en enkätundersökning. Eftersom forskaren inte kan ställa uppföljningsfrågor i en enkätundersökning, samtidigt som respondenterna inte heller kan ge respons på om denne förstått eller ej, växer risken för att allt fler missförstånd kan komma att ske (Bryman & Bell, 2013). För att minimera risken för ovanstående missförstånd valdes en kvalitativ forskningsmetod till studien.

En kvalitativ metod har dock, precis som den kvantitativa forskningsmetoden, sina begränsningar (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa metoden kan lätt medföra att frågorna blir riktade åt det håll forskaren vill ha sina svar. Bryman och Bell (2013) beskriver svårigheterna med att upprepa kvalitativ forskning och få samma resultat då den ofta är beroende av forskarens och dennes ursprungliga tankar och värderingar kring området. Fördelarna med att använda kvalitativ forskningsmetod överväger dock fördelarna som hör till den kvantitativa metoden i det här fallet. Att forskaren med hjälp av ett kvalitativt tillvägagångssätt kan få en djupare förståelse för ämnet passar denna studie med tanke på det fortfarande unga forskningsområdet.

Inom en kvalitativ forskning är begreppen trovärdighet och äkthet grundläggande kriterier för att mäta studiers kvalitet (Bryman & Bell, 2013). Begreppen togs fram av Guba och Lincoln (1994) då de ansåg att dessa var bättre lämpade för den kvalitativa forskningen än begreppen reliabilitet och validitet, som är kvalitetsmått inom den kvantitativa forskningen. Guba och Lincoln (1994) beskriver trovärdighet utifrån fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Dessa fyra kriterier kan likställas med kvalitetsmått inom den kvantitativa forskningen. Att studien innehåller en genomförd respondentvalidering, redogörelse för dess tillvägagångssätt samt att den inte avsett att vilseleda någon medverkande person medför att studien kan ses som trovärdig. Det andra kvalitetsmåttet som Guba och Lincoln (1994) beskriver är äkthet. Äkthet består av fem delkriterier; rättvis bild, ontologisk autencitet, pedagogisk autencitet, katalytisk autencitet och taktisk autencitet. Studien avser att ge en rättvis bild av forskningsområdet och att generera ett resultat som kan skapa en bättre förståelse hos de medverkande i och utanför studien. Genom att ta dessa kvalitetsmått i beaktning eftersträvas en hög kvalitet i studien.

3.6 Etiskt ställningstagande

Etik har en betydande värderingsroll inom den företagsekonomiska forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013). Inom den företagsekonomiska forskningen berör etik frågor kring hanteringen av studiens intervjuobjekt och de aktiviteter som utförs. Denna studie utgår från de fem etiska principerna; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglningar.

Vid genomförandet av intervjuer har informationskravet tagits i beaktande. Detta genom att intervjuobjekten i förväg har blivit informerade om studiens syfte samt fått intervjufrågor utskickade. Intervjuobjekten har inte blivit tvingade till att delta i studien, på så vis har studien tagit hänsyn till samtyckeskravet. Intervjuobjektens kontaktuppgifter har hanterats på ett säkert sätt och inte lämnats till utomstående parter. Detta innebär att hänsyn även har tagits till den tredje etiska principen, konfidentialitets- och anonymitetskravet. Den fjärde principen angående nyttjandekrav har tagits i beaktande då den empiri och de uppgifter som samlats in under studiens gång inte har använts eller kommer att användas utanför studien. Även de inspelningar som spelades in under intervjuerna kommer behållas i författarnas ägo och inte lämnas ut till utomstående parter. Genom att ge korrekt information till intervjuobjekten och inte försöka vilseleda dem har även den sista etiska principen, falska förespeglningar, tillämpats.

Det finns även andra etiska frågeställningar och juridiska överväganden som bör beaktas (Bryman & Bell, 2013). Två av dessa, som berör den här studien, är frågor kring datahantering och upphovsrätt. Angående datahantering har intervjuobjekten godkänt att informationen de delgivit får publiceras. Bryman och Bell (2013) beskriver hur frågor kring upphovsrätt rör ofta juridiska regler såsom äganderätten till information och bilder. Detta har arbetats med i studien där tidigare forskare noga har behandlats med korrekt referering och källhantering.

4 Resultat

Detta kapitel kommer att presentera den insamlade empirin från en mailintervju med stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby projektledare, Elisabet Lundgren (se bilaga 1), samt två semistrukturerade intervjuer med projektets kommunikatör, Anna Wachtmeister (se bilaga 2) och projektets hållbarhetssamordnare, Jenni Brink Bylund (se bilaga 3). Även relevant information från Täby kommuns hemsida samt projektets hållbarhetsprogram kommer att presenteras.

4.1 Västra Roslags-Näsby

Arbetet kring den nya stadsdelen västra Roslags-Näsby påbörjades år 2009 då Täby kommunstyrelse gav stadsbyggnadsnämnden i uppgift att ta fram en detaljplan för området (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Projektets hållbarhetssamordnare, Brink Bylund, berättar att beslutet om att västra Roslags-Näsby skulle byggas som en hållbar stadsdel var ett politiskt beslut från kommunstyrelsen. Kommunens satsningar på att utveckla hållbara stadsdelar och bidra med en minskad miljöpåverkan är en av grunderna till beslutet (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Hållbarhet var även en viktig ståndpunkt vid arkitekttävlingen som år 2010 arrangerades för att få förslag på hur kommunen skulle kunna utveckla en ny hållbar, levande och attraktiv stadsdel. White Arkitekter vann tävlingen med sitt bidrag "West side story" som i december år 2013 godkändes av stadsbyggnadsnämnden. I samband med markanvisningstävlingen år 2014, där totalt 17 exploatörer valdes ut för att delta i stadsbygget, utvärderades även deras hållbarhetsambitioner. Kommunen krävde även att exploatörerna redogjorde för hur de skulle uppnå de miljömål som har satts upp för stadsbyggnadsprojektet.

Visionen för västra Roslags-Näsby är att bygga 1400 bostäder där byggnaderna har smarta lösningar som minimerar deras miljöpåverkningar (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Genom att även sträva efter att minska biltrafik och underlätta för gång- och cykeltrafik hoppas Täby kommun att stadsdelens miljöpåverkan ska bli så liten som möjligt.

"Spännande arkitektur, grönskande tak, parker och öppna platser där människor kan träffas och umgås är också en del av visionen." - Lundgren, 2017

Brink Bylund förklarar att det är viktigt i skapandet av en hållbar stadsdel att ha en ständig dialog med de olika aktörerna inom projektet. Projektledaren Lundgren definierar en hållbar stadsdel som en stad där samtliga, oavsett boende eller besökare, kan göra rätt beslut i vardagen utan det är allt för krävande. Exempelvis ska de som vistas i stadsdelen kunna källsortera direkt ute på torget.

Brink Bylund berättar att kommunen i samband med framtagandet av detaljplanen också arbetade fram ett hållbarhetsprogram. Att använda ett hållbarhetsprogram var ett nytt upplägg, innan ingick hållbarhetsprogrammet i kvalitets- och gestaltungsprogram eller i planbeskrivningen. Genom hållbarhetsprogrammet kan kommunen förmedla en gemensam målbild för hela projektet, samtidigt som exploatörerna kan använda programmet som en typ av instruktion för hur bygget och arbetet ska gå till (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016).

“Att ta fram hållbarhetsprogrammet i samband med detaljplanen, redan innan byggherrarna kom med i projektet gjorde att vi inom kommunen kunde ställa högre krav och hålla en högre ambitionsnivå än vad exempelvis marknaden och Boverkets byggregler krävde.” - Brink Bylund, 2017

Till följd av att kommunen äger marken i västra Roslags-Näsby kunde de få aktörer som ville lägga extra fokus på hållbarhet.

Brink Bylund berättar att stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby's hållbarhetsprogram binds samman med byggherrarnas handlingsplan till marköverlåtelseavtal. Många utav hållbarhetsmålen går inte att binda i plankartan eller planbeskrivningen, utan behöver regleras i avtal. Brink Bylund menar att hållbarhetsprogrammet skulle bli mer effektivt ifall dessa dokument skulle föras ihop till ett. Hållbar utveckling bygger på de tre hållbarhetsdimensionerna; den miljömässiga, den ekonomiska och den sociala dimensionen (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Västra Roslags-Näsby's hållbarhetsprogram är framförallt inriktat på de miljömässiga och sociala hållbarhetsdimensionerna. Brink Bylund berättar att den ekonomiska dimensionen är en faktor som projektet också arbetar med, den kommer emellertid in mer automatiskt. Arbetet med de miljömässiga och sociala dimensionerna kan leda till ekonomisk vinning då mycket pengar kan sparas genom exempelvis bättre resurshantering, planera för gröna områden och närhet till funktioner samt utifrån ett livscykelperspektiv, exempelvis val av belysningsarmatur och ventilationssystem.

Ett övergripande miljömål som Täby kommun har satt upp för stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är hållbart byggande. För att driva projektet framåt har även de mer specifika miljömålen delats in i fem fokusområden; hållbara energisystem, social, hållbarhet, hållbara transporter, hållbar avfallshantering samt klimatanpassad och grönskande utemiljöer (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). I västra Roslags-Näsby's hållbarhetsprogram (2016) förklaras de olika fokusområdena samt de mål som innefattas inom varje område. Fokusområdet hållbara energisystem handlar om att minska de klimatpåverkande utsläppen från den energianvändning som kommer från bebyggelsen. Genom att bland annat skapa energisnåla hus, använda lokalt producerad och fossilfri energi samt skapa en hållbar livsstil ska detta möjliggöras (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Den sociala hållbarheten handlar om att skapa trygghet, jämlikhet, delaktighet och attraktivitet. Genom att skapa en blandning av funktioner inom området hoppas Täby kommun att kunna utforma en stadsdel som möjliggör för olika typer av människor att både bo och arbeta i. Fokusområdet hållbara transporter innebär en satsning på att minska antalet fossilbränsleddrivna fordonen.

“Man ska lätt kunna använda den cykelservicestation som vi planerar in centralt i området så att det är enkelt att använda cykeln istället för att till exempel ta bil” - Lundgren, 2017

Genom att satsa på kollektivtrafiken samt gång- och cykelvägar hoppas Täby kommun att användningen av fossila bränslen kommer att minska. När det gäller hållbar avfallshantering är syftet att skapa ett samhälle där det ska vara lätt att göra rätt. Genom att exempelvis skapa en fungerande matavfallsåtervinning kan biogas framställas och återanvändas i stadsdelen. Det sista fokusområdet är klimatanpassad och grönskande utemiljöer. Detta fokusområde handlar om att skapa rekreativa värden, en attraktiv boendemiljö och att generera viktiga ekosystemtjänster såsom skugga, vindskydd och upptag av koldioxid. Genom att arbeta med

de fem fokusområdena samt de övergripande målen kommer västra Roslags-Näsby bli en hållbar stadsdel.

4.2 Projektledare – Elisabet Lundgren

Lundgren är projektledare för stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby och leder arbetet vad gäller plan och exploatering. Det innebär att Lundgren ansvarar för att ta fram en detaljplan för området och den exploatering som ingår i planen samt arbetar mot uppsatta mål och en uppsatt budget.

“Att arbeta mot att upprätthålla medarbetarnas motivation och projektets laganda är viktiga egenskaper hos en projektledare.” - Lundgren, 2017

Det är även viktigt för en projektledare att vara kommunikativ och en bra förebild för alla projektets medlemmar. För att upprätthålla den interna kommunikationen med projektets alla delar medverkar Lundgren kontinuerligt i projektgruppmöten, kommunikationsmöten, avtalsmöten, ekonomimöten och gestaltningsmöten. Var sjätte vecka anordnas även exploatörmöten med de exploatörer och arkitekter som ingår i projektet. Under dessa möten går de igenom händelser inom projektet och vad nästa steg i processen är. Angående projektets hållbarhetsarbete medverkar Lundgren i det kompetensprogram som anordnas av projektets hållbarhetssamordnare. Kompetensprogrammet är utformat för att höja medarbetarnas kompetens inom projektets fem fokusområden; hållbara energisystem, social, hållbarhet, hållbara transporter, hållbar avfallshantering samt klimatanpassad och grönskande utemiljöer. För att även höja hållbarhetskompetensen hos de 17 exploatörerna anordnas kommunikationsmöten en gång per kvartal samt individuella möten med dem.

4.3 Kommunikatör – Anna Wachtmeister

Inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är Wachtmeister anställd som kommunikatör. Wachtmeister arbetar i ett nära samarbete med projektets projektledare, Lundgren. Tillsammans med projektledaren bestämmer Wachtmeister vad som ska kommuniceras ut, både internt och externt. Idag består den största delen av Wachtmeisters arbete av extern kommunikation. Wachtmeister arbetar med olika kanaler beroende på vilken som är bäst anpassad för de olika målgrupperna. Det är projektledarens roll att initiera vad som ska kommuniceras ut, medan det är kommunikatören som driver på kommunikationsprocessen och agerar samt utför kommunikationen.

“Det är mycket fackspråk som används internt som ibland kan vara svårt att tolka och göra om till ett språk som är mer lättförståeligt” - Wachtmeister, 2017

I och med de många olika fackspråken som används internt kan det ibland vara svårt att tolka och göra om de till ett språk som är mer lättförståeligt. Som kommunikatör är det viktigt att ha ett helhetsperspektiv och vara insatt i de olika aktörernas arbete för att på så sätt kunna utforma en lämplig kommunikationsstrategi.

Kommunikationsstrategin inom projektet arbetas in i en kommunikationsplan. Kommunikationsplanen används som ett verktyg och ska vara förankrad hos alla som arbetar och som kommer att arbeta med den.

“Du måste alltid använda vettiga kanaler för det du ska berätta om, och framför allt till vem” - Wachtmeister, 2017

Kommunikationsplanen fungerar även som ett mätverktyg för att kommunikátören ska identifiera vilken effekt budskapet har på projektets interna och externa mottagare. Wachtmeister berättar att den kommunikationsplan som finns idag ska uppdateras så att den blir mer generell och går att använda inom alla Täby kommuns större stadsbyggnadsprojekt. Idag arbetar Wachtmeister mycket med den externa kommunikationen för att nå ut med relevant information till de som berörs av projektet. För att nå ut till de externa intressenterna används dels Tåbys lokala tidning och ett facebookkonto. Wachtmeister anser att facebookkontot är en bra informationskanal då det dels går snabbt att få ut information samt att det är enkelt för de externa intressenterna att ge återkoppling. Vid den interna kommunikationen använder de sig utav ett internt intranät för att lätt kunna nå ut till de inblandade och skapa en dialog. Wachtmeister menar att det är viktigt att ha en kontinuerlig kommunikation för att alla medarbetare ska känna sig uppdaterade och delaktiga i vad som händer inom projektet.

4.4 Hållbarhetssamordnare – Jenni Brink Bylund

Jenni Brink Bylund är hållbarhetssamordnare i stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby. Brink Bylunds främsta arbetsuppgift är att ansvara för att projektet följer hållbarhetsprogrammets mål. En del av arbetsuppgiften består av att meddela berörda parter om vad som ska utföras i olika skeden och hur ansvaret ska fördelas. En annan del av arbetsuppgiften består av att säkra att både kommun och exploatören ger information om hållbara lösningar inom stadsdelen och byggnader för de som flyttar in i området. Ytterligare en stor del av arbetsuppgiften består av att göra uppföljningar av arbetet med att nå miljömålen. Enligt Brink Bylund är detta ett kontinuerligt arbete som sker både innan byggprocessen och efter. Det arbete som skedde innan byggprocessen bestod bland annat av att utvärdera de 17 exploatörer som valts ut för att delta i stadsbygget. Kommunen ställde krav på att exploatörerna skulle redogöra för hur de skulle uppnå de miljömål som satts upp för projektet samt att de skulle göra en utvärdering av deras ambitioner kring att arbeta hållbart. Brink Bylund berättar att ett exempel på det uppföljningsarbete som kommunen ställer krav på i projektets sista fas, avslutningsfasen, är att exploatörerna ska se till att de människor som flyttar in i området blir informerade om de hållbara lösningarna inom stadsdelen och de olika byggnaderna. Västra Roslags-Näsby ska vara en hållbar stadsdel även efter det att projektets byggfas är avslutat.

*“Vi jobbar mycket med den pedagogiska delen, dels från skola och förskola, ut till kanske kulturvärlden, att man belyser dem på ett visst sätt - att man har QR-koder så man kan gå runt, att det står information om varför vi har filtrerbara parkeringsplatser att det är för vårt dagvatten, all den typen av kommunikation”
- Brink Bylund, 2017*

De som flyttar in ska vara medvetna om att gång-, cykel- och kollektivtrafik är en viktig del för att stadsdelen ska fungera som planerat, att det exempelvis inte kommer finnas tillräckligt många parkeringsplatser för att alla boende ska kunna ha en egen bil.

För att projektet ska lyckas med att vara ett hållbart projekt krävs det att fler än endast hållbarhetssamordnaren ska vara uppdaterade kring miljömålen och åtgärder i de olika skedena. För att lyckas med att förmedla denna kunskap och information är kommunikation

en viktig del. Kommunikationen sker inom och mellan projektets alla delar och det är viktigt att hela tiden arbeta med hållbarhetsfrågorna och försäkra sig om att alla är delaktiga. För att väcka intresse och höja ambitionen samt kunskapen om hållbarhet hos tjänstepersoner, byggaktörer och politiker i kommunen arbetar de med ett kompetensprogram. Ett mål med kompetensprogrammet är att förankra och göra alla delaktiga i hållbarhetsarbetet samt att alla inom projektet ska förstå vad de kan göra och bidra med i strävan mot att uppfylla miljömålen. Desto fler engagerade i hållbarhetsarbetet desto bättre resultat kommer att uppnås. Idag upplever Brink Bylund att projektmedlemmarna känner en osäkerhet i att arbeta med hållbarhet och hur de ska uppfylla målen, främst av de som kommer in senare i projektet. Här kan ett handlingsprogram vara till hjälp för att alla ska veta vilket ansvar de har och vilka åtgärder som är planerade för att uppnå målen.

Brink Bylund beskriver att det är svårt att driva allt arbete kring hållbarhetsdimensionerna själv. För att hållbarhetssamordnarens arbete ska bli mer effektivt finns det en strävan mot att skapa ett fungerande och övergripande hållbarhetsramverk. Enligt Brink Bylund finns det idag en prototyp av ett hållbarhetsramverk för det ändamålet, dock är det för tids- och resurskrävande för att enkelt kunna sättas in i arbete.

“Det står mycket bra skrivet i den, men det får inte bli för arbetskrävande. Just nu är den lite tungrodd” - Brink Bylund, 2017

Brink Bylund beskriver att det är svårt att driva allt arbete kring hållbarhetsdimensionerna själv. För att hållbarhetssamordnarens arbete ska bli mer effektivt är det viktigt att projektmodellen, Täby kommuns modell för hur projekten ska drivas, stödjer arbetet med hållbarhetsfrågor i stadsutvecklingsprojekten och att rätt verktyg finns för det i de olika skedena. En rutin finns för detta men den behöver implementeras i den nya modellen och förankras bland medarbetarna. Ett mål är att rutinen ska bli lättare att arbeta med för att sedan kunna implementeras i det dagliga arbetet inom projektet och därigenom underlätta integreringen av hållbarhetsdimensionerna i projekten. Brink Bylund uppfattar att den politiska ledningen vill arbeta med hållbarhetsmål i stadsutvecklingsprojekt. Implementeringen av rutinen är central för ett lyckat och effektivt arbete med hållbarhet i projekten. Det tar lång tid att ändra på invanda arbetssätt och jobba fram nya som känns gemensamma för alla. Brink Bylund berättar att för att kunna bli mer resurseffektiva och socialt medvetna om stadsutvecklingens betydelse för det sociala livet behöver tjänstepersoner, chefer och politiker få mer kompetens inom hållbarhetsarbetet. Fler bland politiker, tjänstepersoner och byggaktörer behöver bli medvetna om vikten av att arbeta med hållbarhetsmål i stadsutvecklingsprojekt och hur ”enkelt” det kan vara att arbeta medvetet med frågorna från tidigt skede till inflyttning och drift, detta är något som Brink Bylund vill öka förståelsen för i och med genomförandet kompetensprogrammet.

5 Diskussion

I detta kapitel kommer studiens insamlade empiri tillsammans med de valda teorierna att diskuteras. Områdena som diskuteras är hållbarhetsarbete, hållbar projektledning, ledarstilens roll, en fungerande kommunikationsplan och användning av olika kommunikationskanaler.

5.1 Hållbarhetsarbete

Definitionen av hållbar utveckling är "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (Nationalencyklopedin, 2017, b). Inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby arbetar de enligt projektets hållbarhetssamordnare med de tre hållbarhetsdimensionerna; den ekonomiska, den miljömässiga och den sociala dimensionen, för att bidra till en hållbar utveckling. I projektets hållbarhetsprogram är dock endast två av de tre dimensionerna med, den miljömässiga och den sociala dimensionen (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Dessa syns i projektets fem fokusområden; social hållbarhet, hållbara energisystem, hållbara transporter, hållbar avfallshantering samt klimatanpassade och grönskande utemiljöer. Projektets hållbarhetssamordnare menar att arbetet med den sociala och den miljömässiga dimensionen bidrar till att den ekonomiska dimensionen uppfylls.

Fokusområdet social hållbarhet ger riktlinjer om hur projektet ska skapa en stadsdel för alla typer av människor att bo och arbeta i, vilket i sin tur kan skapa ekonomiska värden. I projektet bidrar de miljömässiga fokusområdena till den ekonomiska vinningen genom att bland annat arbeta med hållbar avfallshantering och hållbara energisystem. Projektets hållbarhetssamordnare förklarar att de hela tiden inom projektet strävar mot bättre resurshantering, vilket ingår i den ekonomiska dimensionen. Dock finns det inget eget fokusområde angående den ekonomiska dimensionen, vilket innebär att det inte heller sker någon uppföljning på den. Att inte ha en uppföljning inom området medför att det är svårt att veta om den ekonomiska dimensionen uppfylls eller inte. I och med att arbetet med hållbar utveckling fortfarande är ett ungt sätt att arbeta på (Økland, 2015), är det inte heller en självklarhet för alla aktörer att arbeta med hållbar resurshantering. Ammenberg (2012) trycker även på att arbetet angående de tre hållbarhetsdimensionerna är ett komplext arbetsområde. Det är därför viktigt att vara tydlig med vad det är som krävs för att arbeta med var och ett av hållbarhetsdimensionerna. Att även ta in den ekonomiska dimensionen i hållbarhetsprogrammet kan därmed ge de verktyg som krävs för att alla inom projektet ska förstå hur de kan arbeta mot just den ekonomiska hållbarhetsdimensionen. Då hållbar utveckling bygger på de tre hållbarhetsdimensionerna bör följaktligen alla tre hållbarhetsdimensionerna finnas med i hållbarhetsprogrammet för att stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby ska kunna bidra till en hållbar utveckling.

5.2 Hållbar projektledning

Hope och Moehler (2014) anser att om ansvaret angående hållbarhet ligger på projektledaren kommer hållbarhetsdimensionerna lättare integreras i projektet än om ansvaret hade legat på någon annan. I stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby ligger ansvaret angående hållbarhetsarbetet på projektets hållbarhetssamordnare som upplever vissa svårigheter att kontrollera de olika projektavdelningarnas miljöarbete. Även fast projektet har stöd från ledningen angående hållbarhetsarbetet tar de inte sitt ansvar med att ställa krav på projektets olika delar angående hållbarhetsarbetet. Hållbarhetssamordnaren sitter idag inte med i

projektledningen vilket kan medföra hinder i projektets arbete med hållbarhetsdimensionerna. Enligt Ammenberg (2012) kan integrering av hållbarhetsdimensionerna ske på ett enklare sätt om ansvaret ligger hos en ledare med en hög auktoritet. Skulle projektets hållbarhetssamordnare byta titel till att bli hållbarhetschef, och därmed sitta med i projektets ledningsgrupp, skulle det troligtvis medföra en mer effektiv integrering av hållbarhetsdimensionerna i projektprocessen. Dock kan en chefstitel medföra en mer avskärmad position än en samordnare. Hållbarhetssamordnaren arbetar idag med alla inblandade i projektet i jämförelse med en chef som ansvarar för en specifik arbetsgrupp. Det är viktigt att alla projektavdelningar kontrolleras för att säkerställa att hållbarhetsarbetet genomförs, vilket är en av hållbarhetssamordnarens arbetsuppgifter idag. Då stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är ett såpass stort och komplext projekt är det svårt för en person, utanför ledningsgruppen, att ansvara för alla inblandade. Som hållbarhetschef, med en högre auktoritet än en hållbarhetssamordnare, skulle det troligtvis bli enklare att integrera hållbarhetsarbetet som en rutin inom projektet. Som medlem i ledningsgruppen skulle även hållbarhetschefen kunna ställa de krav som krävs för ett effektivt hållbarhetsarbete och därmed minska andelen resurser som används till att kontrollera hållbarhetsarbetet.

En viktig byggsten i genomförandet av ett effektivt hållbarhetsarbete är att ha en hållbar projektledning (Silvius & Shipper, 2014; Økland, 2015). Silvius och Shipper (2014) anser att projektledaren ska ha den kompetens som krävs för att själv leda hållbarhetsarbetet. Att integrera hållbarhetssamordnarens arbetsuppgifter i projektledarens roll skulle kunna medföra ett effektivare arbete med hållbarhetsdimensionerna. Hållbarhetsarbetet skulle då kunna få ett större genomslag, precis som i fallet där hållbarhetssamordnaren får högre auktoritet med en chefstitel. Emellertid krävs det även en god kommunikation för att hållbarhetsarbetet ska bli effektivt. Enligt Tonnquist (2012) är projektledarens förmåga att kommunicera och nå ut till sina medarbetare en viktig del av arbetet med att generera ett bra resultat. Även kommunikatorens arbete skulle därmed kunna integreras i projektledarens roll. Om både kommunikatorens och hållbarhetssamordnarens arbetsuppgifter ligger hos projektledaren skulle kommunikationsarbetet bli mer effektivt och eventuella missförstånd minimeras. Missförstånd uppstår lättare desto längre kommunikationsprocessen är. En parallell kan dras till viskleken där budskapet tolkas olika på dess väg till den slutgiltiga mottagaren. I fallet med stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby kan kommunikationen missförstå det som projektledaren initierar och föra vidare fel budskap. I och med att detta innebär en sammanslagning av tre separata områden som kräver olika typer av kompetens kan det leda till att projektledaren får ett för stort ansvar. Då projektledarens främsta uppgift är att styra projektet framåt (Hallin & Gustavsson, 2015) kan detta hämmas av ett för spritt ansvarsområde. Eftersom projektledaren redan idag är den som initierar vad det är som ska kommuniceras, både internt och extern, har projektledaren redan en stor roll i kommunikationsprocessen. Det medför att kommunikatorens roll är väsentlig för både kommunikationsprocessen och projektledarens arbete. Detta skulle även underlätta arbetet med en hållbar projektledning då projektledaren direkt kan initiera vad som behövs kommuniceras för att driva hållbarhetsarbetet framåt.

För att underlätta för en framtida hållbar projektlednings arbete och arbetet angående de tre hållbarhetsdimensionerna kan ett stödjande ramverk tas fram. Ramverken ska innehålla de verktyg som krävs för att kunna leda ett effektivt hållbarhetsarbete (Silvius & Schipper, 2014). Enligt projektets hållbarhetssamordnare finns det redan idag en prototyp av ett hållbarhetsramverk. Dock är ramverket idag för tids- och resurskrävande för att enkelt kunna sättas in i projektet. Ramverket skulle följaktligen kunna ingå i det redan befintliga ramverk

som projektledaren använder för att leda projektet. Genom att använda dessa verktyg och ramverk kan projektledaren effektivisera sitt arbete och driva projektets hållbarhetsarbete åt rätt håll (Tonnquist, 2012). Att utveckla den redan existerande prototypen av ett hållbarhetsramverk skulle kunna medföra en lättare integrering av en hållbar projektledning. Enligt projektets hållbarhetssamordnare skulle en hållbar projektledning vara ett bra sätt att arbeta med hållbar utveckling inom projektet.

5.3 Ledarstilens roll

En avgörande faktor för projektets utfall är att projektledaren måste ha förmågan att kunna anpassa sin ledarstil efter projektet och dess medarbetare (Tonnquist, 2012). Att projektledaren kan anpassa sitt ledarskap till projektgruppen och deras behov är viktigt för att ge det stöd som krävs för att kunna styra projektet i rätt riktning (Hallin & Gustavsson, 2015; Tonnquist, 2012). Inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är hållbarhetssamordnarens främsta arbetsuppgift att föra ut den hållbarhetskompetens som krävs för att kunna genomföra projektets hållbarhetsarbete till projektets alla delar. Det är nödvändigt att medarbetarnas kompetensnivå höjs för att hållbarhetsarbetet inom projektet ska bli mer effektivt. Teorin om situationsanpassat ledarskap presenterar fyra olika ledarstilar; den stödjande, delegerande, säljande och instruerande ledarstilen, som beroende på medarbetarnas kompetensnivå och motivationsnivå passar bättre eller sämre (Hallin & Gustavsson, 2015). Medarbetarnas kompetensnivå inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är idag inte tillräckligt hög för ett optimalt hållbarhetsarbete.

Genom att projektets hållbarhetssamordnare förmedlar vad varje enskild medarbetare och avdelning kan bidra med angående hållbarhetsarbetet har emellertid medarbetarnas medvetenhet ökat och därmed även motivationen. Detta går att liknas med den säljande ledarstilen i teorin om situationsanpassat ledarskap (Hallin & Gustavsson, 2015). Genom att sälja in hållbarhetsarbetet har projektets hållbarhetssamordnare med sitt kompetenshöjande arbete höjt medarbetarnas motivation till att arbeta hållbart. Till följd av att medarbetarnas motivationsnivå har höjts krävs det idag, enligt teorin om situationsanpassat ledarskap, en mer instruerande ledarstil för att höja medarbetarnas kompetensnivå. Detta är en roll som projektets hållbarhetssamordnare nu har. Då hållbarhetssamordnaren som tidigare nämnts inte har en chefstitel, kan det medföra att denna process kan bli svår att genomföra. För att projektet ska vara hållbart inriktat redan från början krävs det att hållbarhetsdimensionerna integreras så tidigt som möjligt. Enligt Ammenberg (2012) har ledarens titel en betydelse angående integreringen av hållbarhetsdimensionerna. Ligger exempelvis hållbarhetsansvaret hos en ledare med hög auktoritet sker integreringen troligtvis mer effektivt. Då projektledaren har en hög auktoritet inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby skulle integreringen av hållbarhetsarbetet möjligtvis effektiviserats om hon tagit både den säljande och den instruerande ledarstilen. Projektets projektledares ledarstil går istället att likna med den delegerande ledarstilen där ansvaret för hållbarhetsarbete har delegerats ner till projektets hållbarhetssamordnare. Den delegerande ledarstilen kräver att projektets alla medarbetare har både en hög kompetensnivå och motivationsnivå inom hållbarhetsområdet (Hallin & Gustavsson, 2015), vilket de idag inte har.

5.4 En fungerande kommunikationsplan

Kommunikation är en viktig del inom projekt och dess projektledning vilket innebär att projektets kommunikationsplan bör utformas utifrån de behov, krav och förväntningar som intressenterna inom projektet har (Hallin & Gustavsson, 2015). Hallin och Gustavsson (2015)

beskriver att kommunikationsplanen ofta innehåller och är uppbyggd kring sex frågor; vem? varför? vad? hur? när? vem? Lasswells kommunikationsmodell beskriver fem liknande frågor som bör ställas för att kommunikation ska kunna genomföras; vem? säger vad? vilken kanal? till vem? vilken effekt? Kommunikatören i stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby arbetar bland annat med att kommunicera ut budskap gällande den nya stadsdelen till de externa intressenterna. Målet med denna typ av kommunikation är att skapa en önskad effekt hos mottagaren. Då författarna inte har fått ta del av någon kommunikationsplan är det svårt att veta hur stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby går till väga i sin kommunikation. Emellertid har författarna tagit del av vissa av de önskade kommunikationseffekterna. Projektets hållbarhetssamordnare förklarar att en av kommunikationseffekterna de strävar efter att uppnå i avslutningsfasen är att de människor som flyttar in i stadsdelen ska förstå vad det innebär att bo och leva i en hållbar stadsdel.

Det går här att dra paralleller till Lasswells kommunikationsmodell där det sista steget handlar om vilken effekt budskapet har på mottagaren (Fiske, 1997). Lasswells kommunikationsmodell kan studeras baklänges vilket ger kommunikatören möjlighet att utgå från de kommunikationseffekter projektet vill uppnå. Genom att utgå från de önskade effekterna kan kommunikatören sedan i nästa steg av kommunikationsmodellen se vilka mottagarna är. Mottagarna är de målgrupper som för den önskade effekten är viktiga att nå ut till. Enligt projektets kommunikatör är det viktigt att kunna identifiera vilka målgrupperna är, för att sedan kunna se vilka kanaler som budskapet ska sändas genom. För att budskapen ska kunna leda till de önskade effekterna behöver information från området samlas in från de berörda avdelningarna. Vem som är budskapets sändare är viktigt att ta i beaktning. Lasswells kommunikationsmodell beskriver att budskapets effekt kommer att ändras om svaret på någon av de tidigare fyra frågorna ändras (Fiske, 1997). Skulle exempelvis målgruppen ändras kommer även kanalen behöva justeras för att den önskade effekten ska finnas. Då de sex tidigare nämnda frågorna från kommunikationsplanen är lika de fem frågorna i Lasswells kommunikationsmodell är de relativt lätt att använda Lasswells tankesätt i skapandet av en kommunikationsplan. Att ha en välutformad kommunikationsplan kan medföra att projektets kommunikationsarbete förbättras och på så vis generera ett lyckat resultat (Rajkumar, 2010). Att föra samman Lasswells kommunikationsmodell och kommunikationsplanen kan medföra just detta samt att projektets medlemmar lättare kan förutse nästa handling i kommunikationsprocessen.

5.5 Användning av olika kommunikationskanaler

Arbetet angående hållbar utveckling är ett komplext arbetsområde och kan vara svårt att bedriva på ett bra sätt (Ammenberg, 2012). Då stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är ett såpass stort och komplext projekt kommer även det att medföra svårigheter med integreringen av hållbarhetsdimensionerna. Enligt Ammenberg (2012) blir hållbarhetsarbetet mer komplext och därför svårare desto större organisationen är. Täby kommun ska tillsammans med 17 exploatörer göra västra Roslags-Näsby till ett hållbart och fungerande område (Hållbarhetsprogram för västra Roslags-Näsby, 2016). Då det är många olika intressenter, både interna och externa, som medverkar i projektet är det viktigt att ta detta i beaktning. För att skapa en gemensam förståelse, mellan de olika intressenterna, av budskapet angående hållbarhetsdimensionerna är kommunikation en grundläggande del av projektprocessen. Enligt Hope och Moehler (2014) är det nödvändigt att alla inom projektet har kompetens inom hållbarhet för att kunna förstå arbetet och utveckla det på bästa sätt. Enligt projektets hållbarhetssamordnare arbetar de inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby med att höja medarbetarnas kompetens angående hållbarhet. Genom ett

kompetensprogram som anordnas av hållbarhetssamordnaren är avsikten att höja just denna kompetens. Genom hållbarhetsprogrammet vill hållbarhetssamordnaren även väcka intresse hos medarbetarna och få dem mer involverade i hållbarhetsarbetet. Kompetensprogrammet är således en bra kommunikationskanal som kan användas för att kommunicera ut de tre hållbarhetsdimensionerna till alla projektets delar. Enligt Ammenberg (2012) kan det vara viktigt för organisationen att interagera med andra organisationer för att på så sätt skapa en kunskapsöverföring och lära av varandra. Hållbarhetssamordnaren berättar att det inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby kompetensprogram skapas möjligheter för exploatörerna att lära sig av varandra och jämföra sina arbeten där de kan berätta vad de har lyckats och misslyckats med. Genom att anordna kompetensprogram skapas en förståelse för vad alla inom projektet kan bidra med angående hållbarhetsarbetet. Då alla i projektet blir engagerade kommer både hållbarhetssamordnarens arbete samt hela hållbarhetsarbetet att bli mer effektivt. Det hittills utförda arbetet med kompetensprogrammet har resulterat i ett ökat engagemang hos medarbetarna. Detta visar på att kompetensprogrammet är en bra metod för att kommunicera ut hållbarhetsarbetet och engagera medarbetarna. Då det är viktigt att hela tiden fortsätta bedriva arbetet med hållbarhetsdimensionerna och se till att alla är delaktiga, är dock frågan om arbetet med kompetensprogrammet är tillräckligt effektivt.

Alla olika organisationer har olika organisationskulturer som påverkar hur medarbetarna resonerar och agerar i olika situationer (Ammenberg, 2012). Eftersom det är många intressenter inblandade i stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är det viktigt att ta dessa i beaktning. Inom de olika organisationskulturerna som råder kommer kommunikation tas emot på olika sätt. Det blir därför viktigt att använda olika kommunikationskanaler för att kunna nå ut med de tre hållbarhetsdimensionerna till hela projektet. Därför är det väsentligt att använda rätt verktyg och rätt kommunikationskanal för att se till att rätt person får rätt information vid rätt tidpunkt (Tonnquist, 2012). Enligt projektets kommunikator är det viktigt med en kontinuerlig kommunikation för att skapa ett effektivt hållbarhetsarbete. Genom att projektets alla medarbetare blir kontinuerligt uppdaterade kommer de troligtvis bli mer delaktiga i hållbarhetsarbetet. Även återkoppling är en stor del av kommunikationsprocessen sändaren ska veta hur budskapet togs emot (Lindkvist et al., 2014). Genom att ha ett bra återkopplingssystem kan mottagaren ge respons och återkoppling på budskapet och på så vis vet sändaren om och hur budskapet behöver förtydligas eller sändas på ett annorlunda sätt. Via ett återkopplingssystem kan de kommunikationskanaler som fungerar identifieras för att på så sätt kunna förbättra och fokusera på dessa.

Stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby är ett komplext projekt liksom arbetet angående hållbarhetsdimensionerna är ett komplext arbetsområde. Ammenberg (2012) beskriver hållbarhetsarbetet som komplext då många organisationer inte har den information som krävs för att bedriva arbetet samt att de inte vet vilka lösningar som är bäst. Detta är något som bör tas i beaktning i projektets val av kommunikationskanaler, både när det gäller de kontinuerliga och de kompetenshöjande kommunikationskanalerna. Genom att exempelvis använda kontinuerliga kommunikationskanaler såsom personaltidning, skicka ut ett nyhetsbrev varje vecka samt att skicka ut information via projektets egna intranät blir medarbetarna lätt uppdaterade på hållbarhetsarbetet. Genom att kombinera den kontinuerliga kommunikationen med bland annat kompetensprogrammet och personliga möten kan kommunikationen gällande hållbarhetsarbetet bli mer effektivt då flera olika kommunikationskanaler används. Dock är det svårt att veta om medarbetarna tar del av denna information eller inte. Därför är det viktigt att försöka få in hållbarhetstänket i projektet för att därigenom skapa en rutin hos medarbetarna. Detta är dock svårt inom projektarbeten som Duncan (1996) definierar som en temporär organisation. Med dess temporära uppbyggnad av

flera aktörer kan det bli svårt att skapa en rutin genom hela projektet och till alla dess medarbetare. Ammenbergs (2012) uppfattning om att arbetet angående hållbarhetsfrågorna skulle fungera bättre om hållbarhetskompetensen blev ett allmänt kompetensområde är relevant. Dock kan tankesättet vara svårt att applicera på stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby då de inte har de resurser som krävs för att detta ska fungera. Även det faktum att flertalet exploatörer är delaktiga i projektet kan försvåra appliceringen av detta tankesätt. Det kan dels bero på kulturerna som finns inom de olika organisationerna. För att underlätta hållbarhetsarbetet är det viktigt att försöka skapa en gemensam kultur inom projektet. Genom att skapa en gemensam kultur och en gemensam målbild kan det leda till att projektets alla exploatörer förstår sin del i arbetet och ökar deras engagemang. Dock är det fortfarande viktigt att använda rätt kommunikationskanaler för att de olika exploatörerna ska få rätt information inom deras specifika områden. Idag behöver stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby både ökad kompetens och engagemang för att driva hållbarhetsarbetet vidare. Det behövs därför att flera olika kommunikationskanaler används för att budskapet om hållbarhetsarbetet ska nå ut till hela projektet då alla exploatörer kommer agera och tolka på olika sätt. Det innebär även att en kontinuerlig återkoppling behövs för att sändaren ska veta hur mottagaren tar emot budskapet och tolkar hållbarhetsdimensionerna och miljömålen.

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer studiens slutsatser att presenteras. Även de uppsatta forskningsfrågorna kommer att besvaras:

- Hur integreras hållbarhetsdimensionerna inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby och deras projektledning?
- Hur kan hållbarhetsarbetet inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby bli mer effektivt?

Vidare kommer en kritisk reflektion över studien att redovisas samt förslag på framtida forskning.

6.1 Studiens slutsats

Syftet med studien var att utifrån Täby kommuns stadsbyggnadsprojekt västra Roslags-Näsby studera integreringen av de tre hållbarhetsdimensionerna i projektet och dess projektledning samt att se hur ett mer effektivt hållbarhetsarbete inom projektet kan bedrivas.

Studien har identifierat att stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby arbetar med de tre hållbarhetsdimensionerna. Projektet arbetar utifrån ett framtaget hållbarhetsprogram där den miljömässiga och sociala dimensionen ingår i de olika hållbarhetsmålen som är uppsatta för projektet. Den ekonomiska dimensionen saknas dock i hållbarhetsprogrammet vilket medför att projektets bidrag till hållbar utveckling inte är helt fullständig. Inom projektet arbetar de även med att integrera arbetet med hållbarhetsdimensionerna i alla medarbetares dagliga rutin. Detta bland annat genom hållbarhetsprogrammet och ett kompetensprogram där medarbetarna får ta del av uppdaterad information angående hållbarhetsdimensionerna samt de olika avdelningarnas erfarenheter.

Idag ligger ansvaret angående hållbarhetsarbetet hos hållbarhetssamordnaren vilket medför att de tre hållbarhetsdimensionerna inte aktivt integreras i projektledningen. Studien visar att en enklare integrering av hållbarhetsdimensionerna i projektet troligtvis skulle kunna genomföras om ansvaret legat hos en ledare högre upp i den formella hierarkin. Att ta fram ett stödande hållbarhetsramverk kan medföra en enklare integrering av hållbarhetsdimensionerna i projektledningen. Detta innebär att en hållbar projektledning skulle kunna skapas samt att integreringen av de tre hållbarhetsdimensionerna inom hela projektet skulle underlättas. Studien har även identifierat vikten av projektledarens förmåga att anpassa sin ledarstil till medarbetarna och deras behov. Eftersom detta är ett nytt arbetsområde är det viktigt att projektledaren följer med genom hela projektprocessen. Att ha en delegerande ledarroll redan från början är inte lämpligt då medarbetarna inte har den kompetens och motivation som krävs för att genomföra ett effektivt hållbarhetsarbete.

Kommunikation är en viktig del inom projekt och dess projektledning där teorin visar hur en välanpassad kommunikationsplan kan effektivisera projektets arbete. Detta är något stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby bör ta i beaktning i skapandet av sin kommunikationsplan, för att på så vis kunna underlätta arbetet med integreringen av hållbarhetsdimensionerna i projektet. Genom att utgå ifrån Lasswells kommunikationsmodell (Fiske, 1997) samt de effekter som budskapet ska generera hos mottagaren, kan en fungerande kommunikationsplan skapas. Det är även viktigt att ha de många olika organisationerna i beaktning då deras olika organisationskulturer påverkar hur budskapet tolkas. Det är därför viktigt att använda olika kommunikationskanaler och kombinera både kontinuerliga och kompetenshöjande kanaler för att effektivisera hållbarhetsarbetet genom hela projektprocessen.

6.2 Kritisk reflektion

Med studiens kvalitativa forskningsmetod har empirin samlats in vid tre olika intervjutillfällen tillsammans med tre personer som arbetar inom stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby. Två av dessa intervjuer, som utfördes tillsammans med projektets kommunikatör, Anna Wachtmeister, och projektets hållbarhetssamordnare, Jenni Brink Bylund, var semistrukturerade intervjuer. Den tredje intervjun, med projektets projektledare, Elisabet Lundgren, genomfördes som en mailintervju då hon vid de inbokade intervjutillfällena fick förhinder. Vid intervjun skickades frågor till Lundgren som sedan skickade sina svar tillbaka till författarna. Då Lundgren inte hade tid fanns det ingen möjlighet till följdfrågor vilket medförde att författarna inte fick all den information som behövdes för en djupare förståelse av hennes arbete. Emellertid gav Wachtmeister och Brink Bylund information som även berörde Lundgrens arbete. Dessa intervjuer gav en bred och informativ bild av både deras eget arbete och projektet i sig. En del av denna empiri, från Wachtmeister och Brink Bylund, skulle även behövt en vidare förklaring, exempelvis informationen angående kompetensprogrammet. Information om vad dessa mer specifikt innebar skulle kunnat bidra till både studien och dess slutsatser. Denna information skulle kunnat tas fram med kompletterande intervjuer med mer specifika frågor. Emellertid har det inte påverkat de slutsatser som har genererats utifrån den empirin studien har samlat in och de valda teorierna.

Denna studie genomfördes under stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby planeringsfas. Detta medförde att alla dokument, däribland kommunikationsplanen och projektplanen, inte var färdigställda och tillgängliga för författarna. Den tidiga projektfasen medförde även att hållbarhetsarbetet inte helt hade hunnit sättas igång. Om studien hade utförts om exempelvis sex månader hade projektet kommit längre och troligtvis hade de involverade parterna haft en tydligare bild av hållbarhetsarbetet. Emellertid är det intressant att studera projektet under planeringsfasen då studiens syfte bland annat var att diskutera hur de tre hållbarhetsdimensionerna kunde integreras i projektet och dess projektledning. Detta bör göras i ett tidigt stadie för att på så sätt integrera hållbarhetsdimensionerna innan bygget påbörjas. Däremot är detta svårt i och med att arbetsformen och forskningsområdet angående hållbar projektledning fortfarande är ungt. Det innebär att det eventuellt skulle vara bättre att genomföra en studie i en senare fas för att på så sätt se om hållbar projektledning är en bra metod att använda vid arbetet angående hållbarhetsdimensionerna. En longitudinell studie, som ofta är under flera månader eller flera år, skulle även vara intressant att genomföra då studien på så sätt kan följa hela projektprocessen. Vidare skulle det vara intressant att studera området från olika vinklar, då forskningsområdet är så pass ungt, för att därigenom få en större bredd inom området.

6.3 Framtida forskning

Hållbar projektledning är ett nytt och aktuellt forskningsområde som växer allt mer inom forskningsvärlden. Då det är ett så pass nytt område ska det bli intressant att följa utvecklingen inom forskningen samt att se hur det kommer integreras allt mer i projektarbetet som arbetsform. Denna studie kan fungera som ett underlag för framtida forskning inom hållbar projektledning vid stadsbyggnadsprojekt. Ett förslag till framtida forskning är att studera stadsbyggnadsprojektet västra Roslags-Näsby eller liknande projekt i en senare fas för att på så sätt komplettera denna studie.

Referenser

Artiklar

- Branddock, R., (1958). An extension of the "Lasswell formula". *Journal of Communication*, Vol. 8 (2), ss. 88-93
- Daly, F., Teague, P., Kitchen, P. (2003), Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 (3), ss. 153-162
- DuFrene, D. & Lehman, C. 2014. Navigating Change: Employee Communication in Times of Instability. *Business and Professional Communication Quarterly* 2014, Vol. 77 (4), ss. 443-452
- Hope, A.J., Moehler, R. (2014) Balancing projects with society and the environment: A project programme and portfolio approach. *Science Direct*.
- Silvius, A. J. & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, Vol. 2. ss. 40-58.
- Silvius, A. J., Schipper, R., Nedeskia, S. (2012). Sustainability in Project Management: Reality Bites. *Science Direct*.
- Økland, A. (2015). Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia Computer Science*, Vol. 64. ss. 103-109.

Böcker

- Ammenberg, J. (2012). *Miljömanagement - miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 2. uppl. Danmark: Studentlitteratur
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4. uppl. New York: Oxford University Press Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.
- Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3. uppl. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Duncan, W. R. (1996). *A guide to the project management body of knowledge*. Maryland: White Plains
- Fiske, J. (1997). *Introduction to communication studies*. 2. uppl. Great Britain: The Guernsey Press Co Ltd
- Hallin, A. & Gustavsson T. K. (2015). *Projektledning*. 1. uppl. Stockholm: Liber AB
- Lindkvist, L., Bakka, J.F., Fivelsdal, E., (2014). *Organisationsteori*. 6. uppl. Stockholm:

Liber AB

McQuail, D. & Windahl, S., (2013). *Communication Model - for the study of mass communications*. 2. uppl. New York: Routledge

Tonnquist, B. (2012). *Projektledning*. 4. uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Icke publicerat material

Brink Bylund, Jenni, *Hållbarhetssamordnare*. Personlig intervju, 2017-04-24

Lundberg, Elisabet, *Projektledare*. Personlig intervju, 2017-05-16

Wachtmeister, Anna, *Kommunikatör*. Personlig intervju, 2017-05-02

Internetsidor

Boverket (2017). God bebyggd miljö - ett miljömål med människan i fokus. Tillgänglig:
<http://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/sa-planeras-sverige/nationella-mal-for-lanering/miljomalsarbete/god-bebyggd-miljo/> [2017-04-12]

Kungliga Tekniska Högskolan (2016). Social hållbarhet. Tillgänglig:
<https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbarutveckling/verkygslada/sustainable-development/social-hallbarhet-1.373774> [2017-04-12]

Lunds universitet (2017). Vad är hållbarhet? Tillgänglig:
<http://www.hallbarhet.lu.se/om-hallbarhetsforum/vad-ar-hallbarhet> [2017-05-06]

Miljömål (2016). Kommunerna. Tillgänglig:
<http://www.miljomal.se/sv/Vem-gor-vad/Kommunerna/> [2017-04-12]

Nationalencyklopedien (www.ne.se)

- A. Brundtlandrapporten, 2017-04-12
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/brundtlandrapporten>
- B. Hållbar utveckling, 2017-04-12
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hållbar-utveckling>
- C. Flödesresurser, 2017-05-06
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/flödesresurser>

Naturvårdsverket (2017). God bebyggd miljö. Tillgänglig:
<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Sveriges-miljomal/Miljokvalitetsmalen/God-bebyggd-miljo/> [2017-04-12]

Rajkumar, S. (2010). Art of communication in project management. Tillgänglig:
<https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-manageent-6480>

Reh, F.J. (2016). Critical Path Description and Overview. Tillgänglig:
<https://www.thebalance.com/critical-path-description-and-overview-2276120> [2017-05-04]

Täby (2017). Hållbarhet och miljö. Tillgänglig:
<http://www.taby.se/Bygga-bo-och-miljo/Stadsplanering/tabyvaxer/Vastra-Roslags-Nasby/Hallbarhet-och-miljo/> [2017-04-12]

Täby (2016). Planläggning för en ny stadsdel i Västra Roslags-Näsby. Tillgänglig:
<http://www.taby.se/Bygga-bo-och-miljo/Stadsplanering/tabyvaxer/Vastra-Roslags-Nasby/Detaljplan-for-Vastra-Roslags-Nasby/> [2017-04-27]

Kapitel i böcker

Keeys, L. A., Huemann, M. & Turner, R. (2013). *Integrating Project Strategy for Sustainable Development: A Conceptual Framework*. I: Silvius, G. & Tharp, J. (red), Sustainability Integration of Effective Project Management. Hershey: Business Science Reference, s. 20-38.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. I: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage, s. 105-117.

Offentliga dokument

Samhällsutvecklingskontoret, Täby kommun (2016). *Hållbarhetsprogram för Västra Roslags-Näsby*. Stockholm: Täby kommun. (SBN 158/2009-20)

Rapporter

Boverket (2016). Miljö- och klimatanpassade byggregler. Karlskrona: Boverket (2016:14)

Bilaga 1

Intervjuobjekt: Anna Wachtmeister

Plats: Täby kommunhus

Datum: 2017-05-02

1. Vad jobbar du med?
 - a. Vad innebär din tjänst?
 - b. Vad är din roll i västra Roslags-Näsby?
2. Hur ser kommunikationen ut inom projektet?
3. Hur ser den interna och externa kommunikation ut?
 - a. Arbetar du med båda dessa?
4. Hur ser er kommunikationsplan ut?
 - a. Hur används den?
 - b. Hur tas den fram?
 - c. Vad är viktigt att tänka på vid framtagningen av planen?
5. Hur ser ditt samarbete med projektledaren och hållbarhetssamordnaren ut?
6. Jobbar du något med de tre hållbarhetsdimensionerna? (ekonomisk, miljömässigt/ekologisk, socialt)
 - a. Skulle du vilja jobba mer med det?

Bilaga 2

Intervjuobjekt: Elisabet Lundgren

Plats: Täby kommunhus

Datum: 2017-05-16

1. Kan du förklara västra Roslags-Näsby's vision?
2. Hur ser bakgrunden till beslutet att göra västra Roslags-Näsby till en hållbar stadsdel?
3. Hur ska man vara som projektledaren - vilken ledarroll ska man ta/ha?
4. Hur ser en effektiv projektledning ut?
5. Hur definierar du ditt arbete som projektledare?
6. Vad är din roll som projektledare inom projektet västra Roslags-Näsby?
7. Hur definierar du en hållbar stad?
8. Hur arbetar du med hållbarhet inom projektet?
9. Vad skulle du behöva som projektledare för att kunna utföra en hållbar projektledning?
10. Vad innebär de olika fokusområdena, som ingår i hållbarhetsprogrammet, och hur arbetar ni med dem?
11. Hur ser kommunikationen mellan dig, som projektledare, och resten av projektet ut?

Bilaga 3

Intervjuobjekt: Jenni Brink Bylund

Plats: Täby kommunhus

Datum: 2017-04-24

1. Bakgrund till projektet
 - a. När påbörjades projektet?
 - b. Vilken fas är projektet i idag?
2. Vad jobbar du med?
 - a. Vad innebär din tjänst?
 - b. Vad är din roll i västra Roslags-Näsby?
3. Hur jobbar ni med de tre hållbarhetsdimensionerna? (ekonomisk, miljömässigt/ekologisk, socialt)
4. Ser detta projekt annorlunda ut jämfört med andra? (då det här är ett hållbart projekt)
5. Hur kommunicerar ni ut hållbarhetsdimensionerna till resterande delar inom projektet?
 - a. Har du någon roll i kommunikationen?
 - b. Arbetar ni aktivt med hållbarhet inom alla delar/led?